

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**El desafío de desarrollar una PYME (pequeña y mediana empresa) local,  
distribuidora de computadoras personales y de servicios de mantenimiento en un  
entorno globalizado.**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito  
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con  
énfasis en Mercadeo y Ventas.

Ericka Silesky Jiménez  
923627

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2004

### **DEDICATORIA**

A mi familia, en especial a mi esposo Oscar y a mis hijos Catalina María y Oscar Gabriel, quienes con su apoyo y sacrificio permitieron que concluyera exitosamente esta etapa de mi vida.

A mis padres, Francia y German, quienes con sus oraciones y su apoyo me dieron la fortaleza para seguir adelante.

### **AGRADECIMIENTOS**

A mi profesor guía, MBA Juan Quirós Sáenz; a los profesores coordinadores, Dra. Flory Fernández Chaves y MBA José Martí Solórzano Rojas; a la supervisora laboral, MBA Charlene Ramírez Bustos; a mis hermanos, en especial a Juan Ignacio y a Marco, quienes con su valiosa colaboración permitieron que concluyera exitosamente este proyecto.

### **HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Mercadeo y Ventas.

---

MBA Marco Antonio Morales Zamora  
Director Programa de Posgrado

---

MBA José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

MBA Juan Quirós Sáenz  
Profesor Guía

---

MBA Charlene Ramírez Bustos  
Supervisora Laboral

---

Licenciada Ericka Silesky Jiménez  
Estudiante

## **CONTENIDO**

**El desafío de desarrollar una  
PYME (pequeña y mediana empresa) local, distribuidora de computadoras personales  
y de servicios de mantenimiento, en un entorno globalizado.**

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>IV</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>14</b>
CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE EL POSICIONAMIENTO Y LA DIFERENCIACIÓN.....	14
1.1 Planeación estratégica .....	14
Figura 1.1 Matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa .....	16
1.2 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) .....	21
Figura 1.2 Análisis DOFA.....	22
1.3 Estrategia de mercadeo .....	23
1.4 Análisis de competitividad.....	28
Figura 1.3 Estrategias de diferenciación según Porter. ....	29
1.5 Posicionamiento .....	32
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>38</b>
SITUACIÓN DEL MERCADO DE CÓMPUTO Y LA PRESENCIA DE STC (SERVICIOS TÉCNICOS EN COMPUTACIÓN) S.A. EN SUS 15 AÑOS A NIVEL NACIONAL .....	38
2.1 La Globalización y sus efectos en el mercado de la computación .....	38
2.2 Antecedentes del mercado de computación en Costa Rica .....	41
Cuadro 2.1 Índices de salud y educación en Costa Rica. ....	42
2.3 Aspectos tecnológicos.....	44
2.4 Análisis de la competencia principal.....	46
2.5 STC (Servicios Técnicos en Computación) S.A .....	49
2.5.1 Historia .....	49
2.5.2 Cultura empresarial.....	51
2.5.3 Misión y Visión .....	53
2.5.4 Servicios ofrecidos a sus clientes .....	54

<b>CAPITULO III .....</b>	<b>57</b>
SITUACIÓN ACTUAL DE STC (SERVICIOS TÉCNICOS EN COMPUTACIÓN) S.A. EN EL MERCADO NACIONAL .....	57
3.1 Estructura organizacional actual.....	57
Figura 3.1 Organigrama.....	57
3.2 Aspectos Administrativos.....	59
3.3 Aspectos tecnológicos.....	60
3.4 Aspectos mercadológicos .....	63
3.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de STC S.A. .....	64
3.5.1 Fortalezas.....	64
3.5.2 Debilidades .....	65
3.5.3 Oportunidades.....	67
3.5.4 Amenazas .....	68
3.6 Factores críticos y características claves del negocio .....	69
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>72</b>
ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL Y ANÁLISIS DE IMPACTO .....	72
4.1 Diagnóstico de la mezcla de mercadeo .....	72
4.1.1 Etapa del ciclo de vida de la empresa.....	72
Figura 4.1 Ciclo de vida de la empresa .....	73
4.1.2 Análisis sectorial y posición en el mercado .....	75
Cuadro 4.1: Principales sectores.....	77
4.1.3 Servicio técnico .....	80
4.1.4 Ventas equipo de cómputo .....	82
4.1.5 Estrategias de precio de la empresa .....	83
4.2 Análisis de impacto.....	84
Cuadro 4.2: Análisis de impacto.....	85
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>89</b>
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN .....	89
5.1 Plan estratégico.....	89
5.1.1 Segmentación .....	92
5.1.2 Productos .....	94
5.1.3 Precios .....	94
5.1.4 Publicidad .....	95
5.1.5 Posicionamiento .....	96
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO METODOLÓGICO .....</b>	<b>104</b>
<b>TABLA RESUMEN DE LA METODOLOGIA.....</b>	<b>109</b>
<b>INSTRUMENTOS.....</b>	<b>110</b>

### **INDICE DE FIGURAS**

- No. 1.1 Matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa
- No. 1.2 Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)
- No. 1.3 Estrategias de diferenciación según Porter
- No. 3.1 Organigrama
- No. 4.1 Ciclo de vida de la empresa

### **INDICE DE TABLAS**

- No. 2.1 Indices de salud y educación en Costa Rica
- No. 4.1 Principales sectores
- No. 4.2 Análisis de impacto

### **INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Banco Internacional de Desarrollo	BID
Boston Consulting Group	BCG
Best Technology Computer	BTC
Certificados de Ahorro Tributario	CAT
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	FODA
Pequeña y Mediana Empresa	PYME
Servicios Técnicos en Computación Sociedad Anónima	STC S.A
Tratado de Libre Comercio	TLC

## **RESUMEN**

Silesky Jiménez, Ericka María

El desafío de desarrollar una PYME (pequeña y mediana empresa) local, distribuidora de computadoras personales y de servicios de mantenimiento en un entorno globalizado.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.- San José, C.R.:

E.M.Silesky J., 2004

100 h.:5 il. – 22 refs.

El objetivo general del trabajo es proponer los métodos adecuados para el posicionamiento y diferenciación que permitan a STC S.A (Servicios Técnicos en Computación Sociedad Anónima) ser una empresa competitiva a nivel nacional, para que esta pueda, con las herramientas necesarias, no solamente satisfacer a los clientes actuales y potenciales, sino enfrentarse a la globalización y continuar en el mercado costarricense siendo rentable para sus accionistas.

La organización investigada se dedica a la reparación, mantenimiento y venta de equipo y suministros de computación.

Para ello el proyecto desarrolla varios tipos de investigación como son de tipo descriptiva, diagnóstica, de campo, analítica y sintética realizando entrevistas a profundidad a las personas cercanas a la empresa y relacionadas con la computación a nivel nacional, así como la observación de campo.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la empresa tiene diversas fortalezas que le permitirán posicionarse y diferenciarse en el mercado nacional, si utiliza adecuadamente además las oportunidades que se le presentan sin descuidar las amenazas y debilidades que la pueden afectar, todo esto implementando el plan estratégico adecuado.



Con base en lo anterior, se recomienda que la alta gerencia dedique tiempo y recursos para implementar el plan estratégico estipulado en este trabajo debido a que el mercadeo relacional es el que marcará la diferencia en el mercadeo del futuro.

Palabras clave: posicionamiento, diferenciación, mercadeo relacional, plan estratégico, competitividad.

Director de la investigación:  
MBA Juan Quirós Sáenz

Unidad Académica:  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas se encuentran frente al reto de competir y sobrevivir debido a los esquemas de globalización, para esto deben diferenciarse y posicionarse en la mente del cliente. Ellas deben ofrecer servicios y productos que los identifique y que les permita permanecer en el ambiente de la libre competencia.

Al permitirse la libre comercialización de los productos debido a las rebajas en las tarifas arancelarias, por los tratados de libre comercio, las medianas y pequeñas empresas se deben enfrentar día a día a un mercado cada vez más difícil, se observa como pocas empresas han podido enfrentarse a esta globalización y muchas están sucumbiendo ante esta realidad.

Contrario a lo que predicen los políticos afirmando que el país y sus empresas tienen la capacidad económica, de conocimientos, y de industrialización para competir con las empresas extranjeras. Solamente podrán competir empresas grandes, muy consolidadas y que puedan gozar de ciertos privilegios como los Certificados de Ahorro Tributario (CAT), etc.

La empresa STC S.A. (Servicios Técnicos en Computación Sociedad Anónima) se encuentra actualmente en una etapa de estancamiento y descenso, debido a varios factores; uno de los cuales es que hasta el momento ha sido manejada por personal técnico sin conocimientos administrativos ni de ventas que les permitiera buscar nuevas oportunidades de negocio y la empresa nunca se preocupó por buscar una diferenciación ni un posicionamiento en el mercado con el cual ofrecer a sus clientes servicios y productos que les distinguiera de los demás competidores. Por lo tanto la problemática a resolver es

precisamente buscar la manera con la cual diferenciarse y lograr que la empresa empiece a mejorar y generar utilidades.

La finalidad del proyecto es definir una estrategia de posicionamiento y diferenciación con una oferta de mercado adecuada para lograr levantar su estado financiero, para lo cual se propone analizar productos de cómputo de importación directa o servicios técnicos que necesiten los clientes empresariales que le permitan ser una empresa competitiva en el mercado nacional.

Con este proyecto la investigadora tiene como expectativa profesional -basándose en sus conocimientos y en el estudio- encontrar la estrategia competitiva adecuada para que esta empresa logre realmente una diferenciación que la posicione adecuadamente en la mente del cliente actual y potencial. Además se espera con este proyecto no solamente colaborar con una empresa y la sociedad en general, sino dar por concluido el plan de estudios con una investigación que refleje sus ideas y dé por finalizada su práctica profesional.

Se escoge esta empresa porque actualmente a nivel nacional existen muchas empresas que ofrecen los mismos servicios en cuanto a venta y reparación de equipo de cómputo, sin embargo algunas han logrado la diferenciación necesaria para mantenerse como empresas de alto nivel empresarial, ya sea por importación de bienes o por un servicio de excelencia que les permite ser muy competitivas y reconocidas en el país.

Se espera que con este proyecto la empresa logre definir “un norte” que la diferencie y que le permita ser competitiva en el mercado nacional. La empresa necesita definir su estrategia de posicionamiento para poder destinar sus recursos a los productos o servicios que sean rentables para ella y que le den la satisfacción al cliente, sobre todo por dedicarse a un producto tan accesible actualmente para todas las empresas y personas en el país.

El objetivo general fue proponer los métodos adecuados para el posicionamiento y diferenciación que permitan a STC S.A ser una empresa competitiva a nivel nacional, para que ésta pueda con las herramientas necesarias, no solamente satisfacer a los clientes actuales y potenciales, sino enfrentarse a la globalización y continuar en el mercado nacional siendo rentable para sus accionistas.

Los objetivos específicos fueron:

1. Describir las teorías de posicionamiento y diferenciación que permitan evaluar la metodología adecuada para ser aplicada en STC S.A.
2. Describir el mercado de computación a nivel nacional, así como los antecedentes de STC S.A. y cómo ha sido administrada para comprender su estado actual.
3. Analizar la situación actual de STC S.A., sus fortalezas y debilidades y su presencia en el mercado nacional.
4. Detectar las oportunidades y amenazas que enfrenta STC S.A. para ser competitiva en el mercado nacional.
5. Proponer la estrategia necesaria, según las fortalezas y debilidades de STC S.A. así como las oportunidades y amenazas, para diferenciar y posicionar a STC S.A. en el mercado nacional.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual acerca de las teorías sobre la planeación estratégica y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas); así como sobre el posicionamiento y la diferenciación que permiten establecer la estrategia de mercadeo y competitividad adecuada para la empresa.

En el segundo capítulo se analiza la situación del mercado de computación en Costa Rica, así como los aspectos tecnológicos y competitivos grandemente influenciados por la era de la globalización. Además se analiza lo que ha sido la presencia de STC S.A. en sus 15 años de existencia en el mercado nacional.

En el tercer capítulo se profundiza sobre la situación actual de la empresa tanto administrativo como tecnológica y mercadológicamente. Además se detectan los aspectos importantes, mediante el análisis FODA y otros, que permitirán estructurar el plan estratégico empresarial.

En el cuarto capítulo se analiza el plan estratégico actual y se realiza un análisis de impacto sobre los aspectos más relevantes según lo analizado en los capítulos anteriores, para poder detectar los puntos claves que permitan estructurar el plan estratégico que permita a la empresa lograr una diferenciación.

En el quinto capítulo se propone el plan estratégico luego de realizar el análisis empresarial según las fortalezas y oportunidades observadas, así como las características claves de la empresa, que le permitirán a la misma posicionarse y diferenciarse de sus competidores, para ser competitiva en el ámbito nacional.

Es importante anotar que por solicitud de los socios empresariales actuales se cambió el nombre real de la empresa por un nombre de fantasía, para mantener la privacidad de la misma.

## **CAPITULO I**

### **Conceptualización sobre el posicionamiento y la diferenciación**

#### **1.1 Planeación estratégica**

En la actualidad las empresas se enfrentan a una serie de cambios a nivel mundial que las obliga a reorganizarse y plantear un método o estrategia que les permita ser competitivas a nivel nacional o mundial, según sea su ámbito de acción.

Los avances tecnológicos han permitido una comunicación más eficaz a nivel mundial, no solo por los medios de transporte, sino por la creación de los satélites, las computadoras y por supuesto la Internet; lo que ha acelerado el proceso de globalización y que los países se sientan “más cerca” unos de otros, permitiéndose que las innovaciones estén más “a la mano” y se dé un aumento en el intercambio de productos para el crecimiento económico.

*“Si se está conciente de que nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, estaremos de acuerdo en el hecho de que hoy en día se requiere con gran determinación ser hábil en Redes de Contacto; vale decir, establecer, ubicarse y manejarse en redes relacionales. Ser capaz de generar alianzas en esas redes hará que el éxito sea mucho más cotidiano y la satisfacción algo cada vez más conocido.” [Fundación emprendedores y la Segunda.com. La generación X: los efectos en la organización del siglo XX. ([www.fernandovigorena.cl/pdf/libro8.pdf](http://www.fernandovigorena.cl/pdf/libro8.pdf))]*

Por lo tanto es importante tener conocimiento tecnológico en este siglo debido a la gran interrelación que se da en el mundo globalizado; es ideal además generar alianzas estratégicas como se ha observado en las grandes transnacionales.

Debido a esto las empresas deben reflexionar sobre su estado actual en el mercado e idear un plan que les permita seguir compitiendo en el mismo. Para lograrlo deben analizar su empresa y el entorno, plantearse una serie de objetivos y buscar las herramientas necesarias para llevarlos a cabo obteniendo un plan de acción para el mediano y largo plazo.

Las empresas deben desarrollar un plan para los objetivos de corto o mediano plazo, que permitan definir cuales instrumentos son necesarios porque “...*el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada.*” (Lambin, 1995:569) y no trabajar como si cada departamento fuera un “iceberg”, porque el caos empresarial sería evidente.

Los objetivos de corto o mediano plazo deben ser consecuentes con los objetivos de largo plazo porque según nos indica Lambin (1995) la supervivencia y el desarrollo de las empresas dependen de su visión del futuro, de su capacidad para “predecir” los cambios en el mercado y su “sabiduría” para adecuar la empresa a estas nuevas necesidades.

El plan estratégico de *marketing* permite orientar a la empresa para que esta se involucre en las actividades que le permitan crecer y ser rentable, dejando de lado los llamados “perros” o “pesos muertos” según el modelo “crecimiento-cuota de mercado relativa” o BCG [Lambin, 1995:322-324 (*Boston Consulting Group* 1968)]. Por lo tanto se debe analizar y realizar un plan financiero, el cual afecta además los demás departamentos como son producción, recursos humanos, etc.

Este modelo de “cuota-crecimiento de mercado relativa” está construido según dos criterios que son la tasa de crecimiento del mercado de referencia para indicar el atractivo de ese mercado y la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso, lo que indica la competitividad mantenida. (Figura 1.1)

Tasa de crecimiento del mercado	Baja	Estrellas	Dilemas
		Vacas lecheras	Pesos muertos
	Alta	Fuerte	Débil
		Cuota de mercado relativa	

Figura 1.1 Matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa

Fuente: *Boston Consulting Group* (1968)



Intervienen en este modelo dos hipótesis según Lambin (1995) que son: el efecto de experiencia que provee una ventaja competitiva y el mercado en crecimiento donde se evidencia el ciclo de vida de los productos, por medio del cual se analiza las actividades necesarias para mantener un equilibrio entre el potencial de crecimiento y el potencial de rentabilidad.

A partir de estas hipótesis surgen cuatro grupos de productos de mercados los cuales permiten establecer diferentes objetivos estratégicos y las necesidades financieras que requiere cada uno; dentro de los cuales están:

- **Vacas lecheras:** son los productos que tienen poco crecimiento porque están en la etapa de madurez en su ciclo de vida, pero la empresa posee una cuota de mercado relativamente elevada por lo que proporciona suficiente liquidez financiera y ayuda por lo tanto en los planes de diversificación e investigación. El objetivo estratégico prioritario es “cosechar”.
- **Pesos muertos:** son los productos cuya cuota de mercado es débil y el producto está en la fase de “muerte” o decrecimiento, la única manera de aumentar la cuota de mercado es reduciendo los costos, pero por lo general no es rentable. El objetivo financiero es retirarse o vivir modestamente.
- **Los dilemas:** son los productos con débil cuota de mercado en un mercado en expansión rápida y que requiere de dinero para financiar su crecimiento, tiene la posibilidad de aumentar su cuota de mercado. El objetivo estratégico es desarrollar la cuota de mercado o retirarse.

- **Las estrellas:** son los productos líderes en el mercado y tienen un crecimiento rápido, exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento, tienen una ventaja competitiva, generan beneficios importantes y serán las futuras “vacas lecheras”.

Al ubicar los productos en esta matriz se puede considerar una estrategia a seguir para el mismo, si es líder mantenerse como tal en el caso de las estrellas, si es un peso muerto entonces abandonar ese producto, para los dilemas la inversión y el desarrollo es lo recomendado y obtener una rentabilidad máxima de las vacas lecheras. Además esta matriz permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad de cada producto; lo ideal es tener productos que generen recursos y otros que estén en fase de introducción o de crecimiento.

Sin embargo, Lambin (1995) enfatiza que como toda teoría tiene sus problemas como son:

1. Su utilidad es poca en productos donde no hay efecto de experiencia, es decir en aquellos que no se trabajan por volumen.
2. El modelo se apoya en ventajas competitivas internas y no toma en cuenta las ventajas competitivas externas debida a alguna diferenciación.
3. A pesar de ser muy simple puede presentar problemas de medida porque es difícil definir contra quiénes compararse para determinar la cuota de mercado.

4. Este modelo debe utilizarse para guiar sobre un análisis de cartera, pero este análisis no debe basarse solamente en esta matriz de cuota-crecimiento.

El modelo cuota-crecimiento puede ser muy simple, y por lo tanto puede “ignorar” muchos puntos importantes que se deben analizar en mercadeo, sin embargo, es un análisis que permite visualizar con sencillez la posición en el mercado de los productos o servicios que presta la empresa y si es útil impulsarlos o como una mejor solución, dejarlos morir. Estos puntos que critica Lambin son reales, pero el modelo se sigue utilizando por su facilidad de aplicación y de comprensión. Toda empresa que haga uso del mismo siempre debe analizar sus productos bajos diferentes criterios y no solo basarse en un único modelo.

Con esta matriz de cuota-crecimiento se obtienen escenarios de desarrollo empresarial como son:

- **La trayectoria del innovador:** donde se utiliza los recursos que generan las vacas lecheras para la investigación y el desarrollo de nuevos productos que sustituirán a las “estrellas” existentes.
- **La trayectoria del seguidor:** el cual utiliza los recursos de las vacas lecheras y que entra como un dilema en un mercado dominado por un líder y que trata con una estrategia agresiva de desarrollar su cuota de mercado.
- **La trayectoria del desastre:** donde un producto estrella pierde su cuota de mercado porque las inversiones para soportarlo son insuficientes y se puede convertir en un dilema.

- **La trayectoria de la mediocridad permanente:** en el cual un dilema permanece en el mercado sin aumentar su cuota de mercado y se va trasladando más bien hacia los pesos muertos.

Estos escenarios que presenta el autor son una clasificación de las muchas que se pueden presentar, pero permite comprender mejor cuál debe ser el camino a seguir o abandonar aquella trayectoria que no produce ningún bien a la empresa y que la puede “carcomer” por completo. Con este tipo de clasificación la empresa puede realmente analizar su situación en el mercado y definir la estrategia a seguir para poder ser competitiva a nivel nacional.

Este plan debe contemplar además diversos aspectos como son la cultura organizacional de la empresa y el rumbo que desean tomar, es decir su visión. Se debe analizar el entorno en que se desenvuelven, sus oportunidades y amenazas; así como los problemas que posee la empresa y sus “virtudes” corporativas.

Es importante definir detalladamente los objetivos a seguir y la metodología que se piensa aplicar para lograrlos, como también es primordial especificar los controles que se utilizan para verificar continuamente su cumplimiento.

Un plan bien estructurado permitirá a la empresa reaccionar adecuadamente cuando se presente algún cambio inesperado en el mercado dejando de lado las improvisaciones que pueden llevar a la bancarrota a cualquier compañía. Toda empresa debe contemplar además un “plan anticrisis” según Lambin (1995:571) y se basa en las variables susceptibles que pueden poner en peligro a la organización.

Todo plan estratégico debe evaluarse para asegurarse que es viable su aplicación, porque si algún punto que le da sustento no es posible realizarlo todo el planteamiento sería inútil. En Lambin (1995:597) aparece citado Day (1986: 63-68) el cual sugiere siete conceptos para analizar el plan los cuales son:

1. Oportunidad: es una ventaja competitiva
2. Validez: los objetivos son realistas y existe información
3. Factibilidad: se cuenta con recursos económicos, humanos, de conocimiento, etc.
4. Coherencia: se vincula lo planteado en el plan con la empresa y su entorno
5. Vulnerabilidad: riesgos y factores que determinan el éxito o fracaso
6. Flexibilidad: para enfrentarse a los cambios o a las adversidades
7. Rentabilidad: los objetivos del plan se relacionan con los objetivos empresariales a nivel de utilidades

Luego de evaluar estos puntos se debe proceder a darle “cuerpo” al plan, dotarlo de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y de que la empresa lo ejecute, lo controle y realice las medidas correctivas necesarias según se requiera en el transcurso de su implementación y ejecución.

## **1.2 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

El análisis FODA se refiere al estudio de las fortalezas y debilidades empresariales, así como a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Esta herramienta es tan útil que se puede aplicar a un producto, a un departamento o a toda la compañía. Su utilidad se evidencia cuando se aplica sobre aspectos esenciales para el éxito empresarial, además la evaluación debe ser objetiva y basada en documentación real. (Ver figura 1.2)

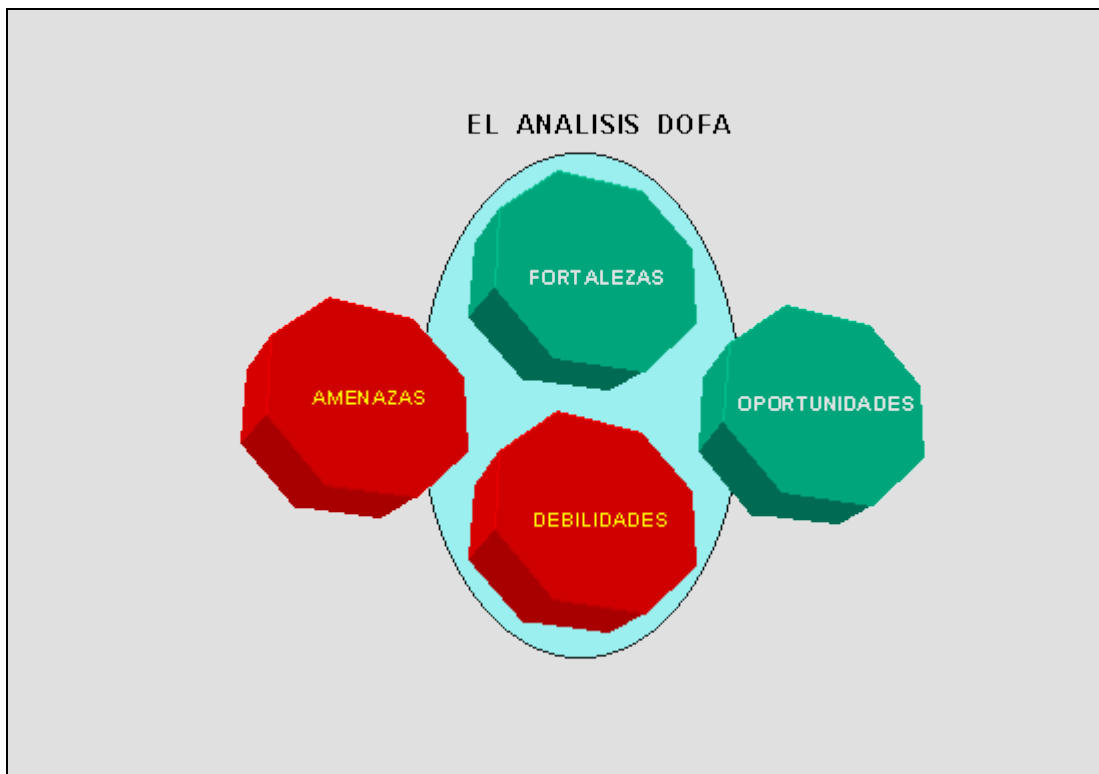


Figura 1.2 Análisis DOFA

Fuente: *Apuntes y bibliografía recomendada sobre mercadeo y estrategia competitiva*. Ayala y Arias (1998-2003)

Según Ayala y Arias en *Apuntes y bibliografía recomendada sobre mercadeo y estrategia competitiva* [Gerencia de Mercadeo (M91C) Ciencias Económicas y Administrativa (1998-2003) Apuntes de Clase por Luis Eduardo Ayala Ruiz y Ramiro Arias Amaya (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm>)] se debe analizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa a nivel de sus recursos, las actividades que realiza y los riesgos que pueden aparecer; así como las fortalezas de las organizaciones del mercado de interés, las fortalezas que hacen a la empresa en particular tener una característica distintiva y las fortalezas de la principal competencia y que la hacen ser líder del mercado. Las debilidades son todas aquellas situaciones que impiden a una empresa lograr sus objetivos e implementar la estrategia que la haga ser competitiva y rentable.

Con respecto a las oportunidades y las amenazas, según los autores, es importante analizar el entorno, no sólo a nivel de industria, sino con todos los sectores involucrados como son el gobierno, las legislaciones, etc.

Según Lamb *et al* (1998:30) para analizar las oportunidades y amenazas se debe hacer un “rastreo ambiental” que consiste en “...la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o de la puesta en marcha del plan de mercadotecnia.”

Las fuerzas externas que más afectan indica Lamb *et al* (1998) son las demográficas, sociales, económicas, tecnológicas, políticas y legales así como la competencia. A nivel interno es muy importante manejar la cultura empresarial, porque de ella depende como se reaccione ante los problemas y las oportunidades.

Al analizar la situación empresarial mediante un FODA, se pretende encontrar la ventaja diferencial que la distinga de la competencia y que hacen que el cliente busque el producto o servicio que se le ofrece.

### **1.3 Estrategia de mercadeo**

La estrategia de mercadeo consiste en identificar la mezcla apropiada para lograr que la empresa pueda tener la diferenciación y el posicionamiento deseado en el mercado, y que le permita ser competitiva y rentable. Esta estrategia de mercadeo está inmersa en todo el plan estratégico que inicialmente lleva a analizar la situación empresarial, tanto pasada como presente, para diseñar la propuesta a implementar en la compañía.

La estrategia de mercadotecnia consiste en identificar los mercados metas y los productos o servicios adecuados para esa segmentación, así como la promoción, la distribución y los precios. Para cada una de las P's (producto, precio, plaza y promoción) se debe diseñar una estrategia que las relacione y permita obtener la sinergia necesaria para la rentabilidad empresarial.

*“La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una **intención estratégica** que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.”* Ayala y Arias (1998-2003)

Al diseñar el plan estratégico se deben involucrar todos los sectores de la empresa, todos los empleados deben ser partícipes de ese plan y el gerente debe tener la visión y la sabiduría necesaria para implementar ese plan y realizar los cambios necesarios debido al mundo tan cambiante que las empresas tienen que afrontar hoy día.

Para el plan de mercadeo es importante declarar una misión que debe enfocarse en el mercado al cual la empresa le pretende brindar su producto o servicio; por lo que la empresa debe determinar también quién va a ser su mercado meta. Actualmente se maneja el concepto de que las empresas deben ofrecer los servicios que el cliente busca, debe buscar la satisfacción del mismo y no simplemente “vender por vender”. Luego debe diseñar los objetivos específicos para realizar el plan, estos deben ser fácilmente evaluables en rentabilidad y tiempo.



Este plan además debe contemplar un análisis FODA del producto o servicio, además del análisis FODA empresarial que se hace inicialmente. Es importante que el plan de mercadeo esté en función del plan estratégico empresarial, para lo cual la empresa debe definir cual “alternativa estratégica” va a implementar según indican Lamb *et al* (1998:32) y esta selección depende de su cultura empresarial.

La cultura empresarial u organizacional es “*el patrón propio de supuestos, valores y normas compartidos que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización*” Hellriegel *et al* (1998: 596) Según estos autores, esta cultura o personalidad empresarial se ve reflejada en la manera que ellos resuelven sus problemas, cumplen sus metas y tratan a sus clientes, además de la manera en que se relacionan entre sí en la empresa.

La cultura organizacional debe ser inculcada por la dirección y debe ser aprendida y asimilada por los empleados; ésta no es estática sino que cambia según se va madurando en la empresa. Las organizaciones deben determinar cuáles atributos de su cultura pueden preservar y cuáles deben modificar, la alta dirección debe permanentemente formar a sus empleados en esta cultura y velar porque estos valores se conserven.

Existen diferentes tipo de culturas según Hellriegel *et al* (1998: 604-608) como son:

- **Cultura burocrática:** los empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica; donde los intereses de esta organización son la predecibilidad, la eficiencia y la estabilidad.

- **Cultura de clan:** sus atributos son la tradición, lealtad, compromiso personal, amplia socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social, los empleados saben que su obligación va más allá del simple intercambio de trabajo por salario. El compromiso de lealtad por parte del individuo se cambia por un compromiso a largo plazo de parte de la empresa de seguridad.
- **Cultura emprendedora:** se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos. Prevalece el compromiso de experimentación, innovación y vanguardia. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son por lo tanto motivo de aliento y retribución.
- **Cultura de mercado:** se busca el logro de metas medibles, especialmente de carácter financiero y de mercado ( crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado). Se impone en la cultura una intensa competitividad y orientación a las utilidades.

El siguiente aspecto a analizar, como se detalla anteriormente, es cuáles opciones estratégicas aplicar según esa cultura empresarial. Dentro de las opciones estratégicas están:

- **Penetración del mercado:** que busca incrementar la participación del mercado
- **Desarrollo del mercado:** atracción de nuevos clientes a los productos existentes
- **Desarrollo del producto:** creación de productos nuevos para los mercados actuales
- **Diversificación:** introducir nuevos productos a nuevos mercados

Para seleccionar el mercado meta se debe empezar según Lamb *et al* (1988:38) por un análisis de oportunidades del mercado, esto es, describir y estimar el tamaño y el potencial de ventas de los segmentos del mercado que le interesan a la empresa, además de evaluar a la competencia. Las estrategias para seleccionar esos mercados según estos autores son tres: atraer a todo el mercado con la mezcla de mercadotecnia, concentrarse en un solo segmento o atraer varios segmentos usando múltiples mezclas de mercadotecnia.

Luego de realizar estos análisis se debe valorar la mezcla de mercadotecnia, es decir las cuatro P's que son producto, precio, plaza y promoción. El producto o servicio es el punto medular de la mezcla debido a que él representa el beneficio, satisfacción y prestigio para el consumidor además es el que da la imagen y valor a la empresa. El precio también es de suma importancia porque influye en la percepción que se tenga del producto o servicio y debe reflejar lo que este bien vale en verdad para no defraudar al cliente, además es el más cambiante según las influencias del mercado.

La distribución o plaza debe diseñarse muy bien porque dependiendo del producto que se ofrezca, la sustitución por parte del cliente puede ser muy rápida si es un producto muy masivo, por lo que este debe estar siempre disponible.

Dentro de la promoción se tienen ventas personales, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas, las cuales influyen en la percepción que tengan los consumidores del servicio o producto; interviene en la diferenciación y el posicionamiento, y permiten que el cliente tenga a la empresa siempre en su mente.

Además es importante estructurar el sistema para implementar, evaluar y controlar el plan de mercadotecnia; esto es definir las actividades para ejecutar los objetivos, revisar continuamente su ejecución y diseñar cambios si fuera preciso hacerlos.

## 1.4 Análisis de competitividad

Porter en su libro “*Competitive Strategy*” (1980) “... describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.” (Ayala y Arias: 1998-2003)

Porter diseña tres estrategias competitivas como son: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación o el enfoque. Para el liderazgo en costos bajos se requiere mantener el costo más bajo en producción frente a los de la competencia y aumentar el volumen de ventas, basándose en la curva de experiencia. Se busca controlar los costos fijos y los variables, atender a los clientes rentables y disminuir los “gastos” en investigación y la mezcla de mercadeo. La lucha entre los competidores se da por lo tanto en las rebajas de precios y aquel que no soporta desaparece del mercado, por lo tanto la empresa debe buscar la manera de maximizar la rentabilidad por participación de mercados, tecnología de punta para disminuir los costos de producción, etc.

Con la diferenciación se crea una característica distintiva al producto o servicio para que sea percibido como único en el mercado, lo que permite fijar el precio que se quiera, porque esta diferencia es una barrera protectora que produce lealtad a la marca por parte del cliente. Para esto se sacrifica participación del mercado y además los costos se pueden incrementar.

Por último con la estrategia de enfoque se busca concentrarse en un mercado específico, al cual se le puede brindar un excelente servicio sin necesidad de abarcar todo el mercado y obteniendo alta rentabilidad. Para esto la empresa se puede diferenciar o disminuir costos pero para atender solamente ese mercado elegido. (Figura 1.3)

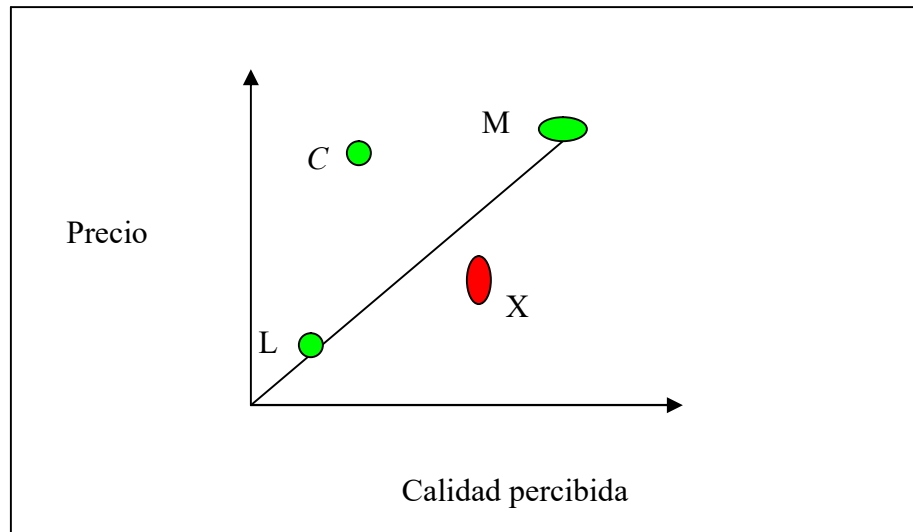


Figura 1.3 Estrategias de diferenciación según Porter.

Fuente: *Apuntes y bibliografía recomendada sobre mercadeo y estrategia Competitiva*. Ayala y Arias (1998-2003)

Para este autor, estas opciones estratégicas permiten enfrentar a las fuerzas competitivas, pero si una empresa falla en desarrollar su estrategia queda atrapada -como se observa en la figura 1.3- en el centro, tal es el caso de la empresa C la cual tiene una estrategia muy pobre porque es percibida por los clientes como poseedora de un producto de baja calidad y precio muy alto. Esta empresa tiene problemas en su participación de mercado, en su inversión de capital y en definir la estrategia a seguir.

La empresa L tiene precios y calidades bajas y la empresa M tiene calidad y precios altos. Por lo que los clientes analizan que pueden obtener productos con mejor calidad y con el mismo precio de parte de la empresa M, o por el contrario comprar productos con la misma calidad de C pero a un precio menor con la empresa L; y a C se le puede dificultar más su posición en el mercado si ingresa otro competidor X que puede atacar tanto a L como a M, o si alguno de estos competidores modifica su estrategia y se mueve para alguna zona en el gráfico.

Sin embargo, el mismo Porter observa que estas estrategias son demasiados rígidas y no permiten una mayor flexibilidad para enfrentarse a los cambios mundiales, debido a que esas ventajas competitivas pueden ser fácilmente copiadas por la competencia por lo que en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1990), según refieren Ayala y Arias (1998-2003) sugiere la necesidad de modelos más dinámicos que permitan rápidamente idear una nueva iniciativa.

En el mundo globalizado que las empresas enfrentan actualmente la competencia en las diferentes industrias es cada vez más fuerte, se necesita tener una misión, visión y objetivos bien definidos, planes de contingencia para los momentos de crisis, y sobre todo, un plan estratégico bien diseñado que permita a la empresa estar organizada y con capacidad de reaccionar ante las oportunidades o la adversidad.

Según Lamb (1998:75) “ *el ambiente competitivo engloba a los competidores, su tamaño relativo y el grado de interdependencia en la industria.*” Y de este ambiente depende la mezcla de mercadotecnia, sobre todo el precio. Este autor habla de cuatro modelos básicos de la competencia que son el monopolio, el mercado de la competencia perfecta, el oligopolio y la competencia monopolística. Es importante situar la empresa de interés en el tipo de competencia que la afecta para poder diseñar la estrategia a seguir.

El monopolio es la situación en que una empresa controla totalmente la producción, precio y distribución de un producto y del cual no existen sustitutos. No existe competencia directa, como es el caso del Instituto Costarricense de Electricidad, la cual por ser una institución autónoma del gobierno se encuentra protegida por las leyes y por lo tanto controla todo el manejo de la electricidad y telecomunicaciones en Costa Rica y no se permite que exista empresas competidoras que ofrezcan ese servicio.

Un mercado de competencia perfecta es aquel donde existen un gran número de vendedores y de consumidores por lo cual el producto es fácilmente localizable, el precio se encuentra controlado por la ley de la oferta y la demanda; este es el caso de productos masivos como la sal o el arroz donde existen diferentes marcas y el consumidor puede elegir cual prefiere sea por precio o por alguna característica especial con la cual el productor pueda diferenciar un poco su producto.

Un oligopolio es aquel donde la producción de un bien o servicio es controlado por un grupo pequeño de empresas, por lo que la acción de una empresa afecta a las otras y se puede prestar para llegar a acuerdos entre las mismas sobre las decisiones a tomar en cuanto a producción y precio lo que se considera ilegal; este puede ser el caso de la venta de automóviles, aviones, etc los cuales son producidos por pocas empresas las cuales pueden manejar el mercado según sus necesidades.

La competencia monopolística es aquella en que varias empresas venden productos semejantes pero no iguales, estas poseen un porcentaje del mercado y pueden controlar un poco el precio. En esta situación la mezcla de mercadotecnia es muy importante para lograr una distinción sobre el producto y que sea buscado por el cliente. Entre estas empresas están por ejemplo, lavanderías, salones de belleza, fabricantes de combustibles, abogados, etc. Estas empresas tratan de diferenciar su producto o servicio con la utilización de marcas, empaques, anuncios, etc.

Para las empresas pequeñas el ser competitivas es muy difícil, ellas tienen que generar productos de mucha calidad o que los servicios que brindan sean diferenciados y únicos con respecto a lo que ofrecen los competidores.

Dentro del análisis de competitividad es importante analizar la “rivalidad ampliada” analizada por Porter (1982) que nos indica Lambin (1995:287), la cual consiste en explotar la ventaja competitiva y que hay que protegerla no solamente de los competidores directos sino de otras fuerzas como son los competidores potenciales, los productos sustitutos –los cuales involucran una amenaza directa-, los clientes y los proveedores –que son una amenaza indirecta- por su poder de negociación.

Por lo tanto en el plan es muy importante analizar a fondo la principal competencia y las otras amenazas que menoscaban la empresa.

## **1.5 Posicionamiento**

Según Lamb (1998:232) el posicionamiento “...se refiere al desarrollo de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de producto o empresa en general.”

Es importante para identificar este posicionamiento analizar a la competencia y el lugar que la empresa quiere lograr con su plan estratégico. Muy unido al posicionamiento está la diferenciación del producto o servicio, la cualidad distintiva que hace que los clientes prefieran a esa compañía sobre las otras.



Dentro del posicionamiento es importante analizar cual característica se va a resaltar. Si se va dar énfasis a los atributos del producto, a su precio, calidad, uso, aplicación o según el tipo de usuario, la clase de producto o un posicionamiento contra los competidores.

Por lo tanto se debe buscar una ventaja diferencial sobre la competencia (Lamb *et al* 1998:37), y esto se realiza cuando se examinan las fortalezas internas y las oportunidades del mercado; consiste en algún aspecto que distinga a la compañía y que hace que los consumidores busquen a la empresa en cuestión y no a la competencia, sin embargo, lo más difícil luego es mantener esta ventaja y que no sea copiada por la competencia.

Para Ayala y Arias (1998-2003) las empresas tienen cuatro dimensiones básicas para diferenciar su oferta de mercado:

- **Producto** (características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad)
- **Servicios** (entrega, instalación, capacitación, asesoría, reparaciones)
- **Recursos Humanos** (credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud)
- **Imagen** (Identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades).

*“Las empresas pueden utilizar al menos dos enfoques - que se complementan entre sí - para identificar constantemente nuevos aspectos de diferenciación y tener la capacidad de generar estrategias basándose en un principio muy simple: **Usted debe ofrecerle a sus clientes algo que valoren y que la competencia no tenga. Esto es diferenciación!**” (Ayala y Arias: 1998-2003)*

Para estos autores el “posicionar” consiste en idear y estructurar una oferta para el mercado que ocupe un lugar importante en la mente del consumidor meta, por lo tanto la comunicación que se entable con ese cliente es muy importante y es aquí donde la mezcla de mercadotecnia tiene su valor.

Se debe luchar contra las barreras de la percepción selectiva que conllevan a que el consumidor elija que escuchar y que no, debido a que actualmente se encuentra “bombardeado” por la gran cantidad de información en el mercado.

Dentro de la estrategia se debe analizar si la empresa necesita buscar una posición o si lo ideal es reposicionar el producto o servicio para enfrentar los retos que se le presenten.

Actualmente las empresas se están percatando que, para sobrevivir en el ambiente tan competitivo debido a la globalización, se debe establecer más que una simple transacción con el cliente una relación a largo plazo. Este pensamiento según Ayala y Arias (1998-2003) surge de la escuela nórdica, específicamente en Finlandia y Suecia a mediados de la década de los setenta del siglo XX y se analiza primeramente en el mercadeo de servicios.

A partir de los años noventa del siglo XX es una importante escuela de pensamiento en el mercadeo, desbancando un poco a la escuela norteamericana que para enfrentarse a los cambios idea las siete P's donde se hace énfasis en el publicidad, investigación, producción, etc; dándole importancia a la especialización en las divisiones del trabajo y a las funciones de la organización, teoría del siglo diecinueve que se ha vuelto obsoleta.

Para los mercadólogos estadounidenses el enfoque a seguir es el tradicional y cuantitativo, donde se formula una hipótesis que debe ser comprobada. Los norteamericanos, para ser competitivos además de las cuatro P's clásicas que son plaza, precio, producto y promoción agregan a la lista la producción, la posventa, los proveedores y el punto de venta (*merchandising*).

Para la escuela norteamericana el departamento de mercadeo debe estar organizado mediante el uso de especialistas funcionales en las diferentes áreas como son la promoción, el desarrollo de nuevos productos, el servicio al cliente, el análisis de ventas, la planeación del mercadeo, la publicidad, las ventas y la investigación de mercados; es decir, es una organización basada en funciones, en la división del trabajo y se busca optimizar estas funciones. Pero actualmente el servicio al cliente es considerado más un proceso para hacer una exitosa gestión de mercadeo y no una simple función dentro de una organización, como se maneja en esta escuela norteamericana más científica.

Por el contrario, para los europeos se utiliza un enfoque cualitativo, lo que les ha permitido avanzar más rápido en el mercadeo, sobre todo el de servicios. Ellos enfatizan que aunque se busque la especialización, la empresa es percibida por el cliente como un todo y esta debe representar para él satisfacción y que tienen un valor agregado por el cual desean volver a “tratar” con ella.

Ellos enfatizan sobre un “mercadeo relacional”, donde se conocen profundamente los clientes, se le brinda no solamente el servicio o producto, sino que se deja abierta la puerta para las sugerencias, inquietudes, comunicación directa, etc.

En 1999 J.N.Sheth y A. Parvatiyar publican una revisión detallada de todo lo relevante publicado recientemente sobre el mercadeo relacional, (*Handbook of Relationship Marketing*), para estos autores: [1998-2003 3w3search.c](#)

*"...los fundamentos conceptuales del Mercadeo Relacional no se han desarrollado completamente todavía. El crecimiento actual en el campo del Mercadeo Relacional es muy similar al que experimentó en sus primeros años de desarrollo la disciplina del comportamiento del consumidor. Hay un creciente interés en este tema y se están haciendo muchas investigaciones para establecer los cimientos conceptuales. Para enriquecer el conocimiento, se requieren diversas perspectivas para entender este fenómeno creciente. Cada perspectiva ofrece la oportunidad de conceptualizar más profundamente en la disciplina del Mercadeo Relacional". ( Ayala y Arias:1998-2003)*

Para Ayala y Arias (1998-2003) a medida que el mercadeo se ha venido desarrollando en otros campos, como ha sido por ejemplo en el mercadeo de servicios, se observa como se está pasando del concepto de los intercambios discretos, donde las partes son independientes entre sí, interactúan de forma individualista o competitiva (donde las transacciones se limitan a la transferencia de un bien o servicio y donde no necesariamente tiene que ocurrir otra relación en el futuro), a intercambios relacionales donde las partes comparten intereses y beneficios mutuos que esperan mejorar planeando una relación de intercambio duradera.

Esta teoría emergente del mercadeo relacional de la que son pioneros internacionales la escuela nórdica y el Grupo IMP de Europa (*International Marketing & Purchasing Group*) y que hasta ahora no ha sido refutada se busca, por lo tanto, adquirir un profundo conocimiento de los clientes, no solo enfocándose en los productos y servicios que ellos quieren, sino también en las consecuencias que se derivan del servicio al cliente. Por ejemplo, qué nivel de atención quieren; cuánto están dispuestos a pagar por él; cómo podemos resolver mejor las inquietudes de los clientes; cómo podemos comunicarnos mejor con ellos; cómo manejamos las fallas, etc

Es importante por lo tanto al diseñar la estrategia de mercadeo, valorar todos los conceptos que enmarcan los puntos medulares a tratar e implementar, para lograr la diferenciación y posicionamiento que se desea lograr en la empresa y en este caso específico en STC S.A.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (de la empresa, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito. El gerente de mercadeo determinará en que etapa del ciclo de vida se encuentra sus producto o servicio pues esto le estará indicando los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposicionar, o de desarrollar nuevos productos o servicios.

## **CAPITULO II**

### **Situación del mercado de cómputo y la presencia de STC (Servicios técnicos en computación) S.A. en sus 15 años a nivel nacional**

#### **2.1 La Globalización y sus efectos en el mercado de la computación**

La globalización es el tema de los últimos años debido al acelerado cambio mundial en todos los ámbitos de la humanidad, todo fuertemente influenciado por la tecnología. Waters (*La Globalización Económica*. [http://www.geocities.com/la\\_cou/global/](http://www.geocities.com/la_cou/global/)) define la globalización como “un proceso social en el que las restricciones de la geografía en los arreglos social y cultural se desvanecen, y mediante el cual la gente va concientizándose de tal desvanecimiento.” Y esta globalización afecta tanto el ámbito político, como económico y social.

En lo económico lo que predomina es el corte neoliberal, basado en un mercado en competencia abierta mediante la liberación de la movilidad de bienes, capitales y servicios de mercado de trabajo. La función del Estado será velar porque se cumplan los compromisos adquiridos en los tratados según las legislaciones aprobadas, y los productores para poder competir ya no van a estar protegidos por el Estado por lo que tendrán que pensar en estrategias fundamentadas en la competencia y no en el mantenimiento de un nicho doméstico y protegido.

*“La globalización se inició después de la Segunda Guerra Mundial, debido a la internacionalización del comercio y ésta no sólo se han dado en el ámbito comercial sino también en la información, capital, bienes y servicios e ideas plasmadas a través de la integración de organismos internacionales como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio.(Globalización.<http://www.accigame.com/capacitacion/up/global/global1.htm>)*

Los mercados financieros se integran debido a la liberalización de los mercados, al excesivo avance tecnológico que permite monitorear los mercados mundiales a nivel financiero y a la institucionalización de estos mercados.

Esta globalización mundial ha llevado a los países a suscribir tratados que legalicen estas transacciones y faciliten el comercio, el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica el cual ha sido negociado en el año 2004 involucra la comercialización de un gran gama de productos entre ambas regiones lo que permitirá que las empresas con altos estándares de competitividad puedan negociar con sus productos y todo esto se traduzca en el beneficio de los consumidores y de las economías.

Sin embargo, los detractores de estos tratados enfatizan que se beneficiarán solamente ciertos sectores, pero no será hasta que entre en vigencia y se produzca el comercio que se verá el verdadero alcance de esta negociación tan trascendental.

Empresas tan importantes como Componentes Intel la cual cuenta con una planta de procesamiento de microprocesadores en Costa Rica ha externado su opinión con respecto a este tratado por medio de su Vicepresidente de Asuntos Gubernamentales de la Corporación Intel y co-director de la Coalición Empresarial de Apoyo al TLC en Washington D.C. sobre el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos, el señor Jim Jarrett.

En el cual se externa que es muy importante impulsar este proceso pero de una manera abierta, franca y que todos los sectores participen y se involucren en el mismo para lograr que este sea lo más equitativo posible y beneficie a la mayoría de personas con mejores oportunidades brindándose una zona comercial más amplia y competitiva.

Esta empresa tecnológica, la cual trabaja produciendo específicamente productos de cómputo, visualiza que este tratado les permitirá mayor facilidad para importar los insumos necesarios en su producción y exportar el producto terminado con mayor facilidad a otras regiones del mundo.

Por otra parte, los países centroamericanos pueden llevar sus productos a otras regiones del mundo, sin embargo deben implantar sistemas que les permita ser altamente competitivas buscando la diferenciación y un posicionamiento a partir de sus ventajas competitivas en conjunto con todo un sistema de mercadeo de servicio.

Con este tratado Costa Rica firma el Tratado de Tecnología de la Información, donde se eliminan los aranceles en productos de alta tecnología lo que permite que los consumidores tengan acceso a productos con precios muy competitivos y que les permite por lo tanto tener mayor acceso a la comunicación mundial especialmente vía Internet; así como al comercio cibernético. Además con este tratado la región centroamericana se vuelve mucho más atractiva para que otras empresas les interese -como a Intel- poner sus plantas de producción en estos sectores dándose un mayor aporte tanto económico como social para la región.



## 2.2 Antecedentes del mercado de computación en Costa Rica

La historia de la computación ha sido dividido en cinco generaciones, según han avanzado tecnológicamente. Las primeras tres generaciones eran de computadores muy grandes y su manejo era muy rudimentario; sin embargo es en la cuarta generación cuando surgen los microprocesadores que son circuitos integrados de alta densidad y que permitieron el surgimiento de computadoras más pequeñas y versátiles. Nacen por lo tanto las computadoras personales y que han transformado al mundo en lo que ha sido llamado la “revolución informática”.

Fue en 1976 cuando Steve Wozniak y Steve Jobs inventan la primera microcomputadora de la marca Apple, que fue la segunda compañía más grande del mundo, antecedida tan solo por IBM; y esta por su parte es aún de las cinco compañías más grandes del mundo. En 1981 se vendieron 80 000 computadoras personales, al siguiente subió a 1 400 000. Entre 1984 y 1987 se vendieron alrededor de 60 millones de computadoras personales, por lo que no queda duda que su impacto y penetración han sido enormes. (<http://www.geocities.com/dzofeifa/>)

Debido a este gran auge del *hardware*, también se presenta la necesidad de paquetes de *software* que sean “amigables” con el usuario por lo que empresas como Microsoft de William Gates es de las más exitosas y reconocidas a nivel mundial por sus sistemas operativos y paquetes de cómputo.

Por lo que con el surgimiento de las computadoras personales, el *software* y los sistemas que con ellas se manejan han tenido un considerable avance, porque han hecho más interactiva la comunicación con el usuario. Surgen otras aplicaciones como los procesadores de palabra, las hojas electrónicas de cálculo, paquetes gráficos, etc.

También las industrias del *software* de las computadoras personales crece con gran rapidez, Gary Kildall y William Gates se dedicaron durante años a la creación de sistemas operativos y métodos para lograr una utilización sencilla de las microcomputadoras (son los creadores de CP/M y de los productos de Microsoft).

Actualmente, se está a la puerta de lo que Japón ha llamado desde 1983 la quinta generación en lo que ha *software* se refiere; y es el uso del lenguaje natural y los sistemas de inteligencia artificial.

Costa Rica es un país democrático que cuenta actualmente con aproximadamente 4 millones de habitantes donde los índices de salud y educación son muy altos a pesar de estar ubicada en una región considerada como del tercer mundo. Como se observa en el cuadro siguiente:

Nivel de alfabetización	95 %
Porcentaje del presupuesto en educación	22%
Población con conocimiento en informática	33%
Esperanza de vida al nacer	72 años
Población con acceso a salud pública.	95%
Hogares con agua potable	94%

Cuadro 2.1 Índices de salud y educación en Costa Rica.

Fuente: Montalvo. *Efectos de las tecnologías de información en el desarrollo de un país. Costa Rica* ([http://www.wto.org/english/tratop\\_e/inftec\\_e/montalvo.doc](http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/montalvo.doc))

Costa Rica se ha caracterizado desde épocas pasadas por brindar todo el apoyo desde el punto de vista de las políticas del país a la educación; esto le ha permitido constituirse en una nación con altos estándares de competitividad a este nivel. Su población es altamente educada y la informática no ha sido la excepción, permitiéndole gozar de una ventaja competitiva y comparativa que apenas se está empezando a explotar.

Desde hace aproximadamente 15 años atrás según Montalvo *op cit.* se han creado en el país una serie de políticas que han permitido que se cuente con tecnología de punta en lo que ha informática se refiere. Tanto a nivel público como privado se brindan todas las opciones para que los niños desde la escuela tengan contacto con la computación, así mismo se han creado leyes que permiten que las computadoras sean accesibles para la mayoría de la población contribuyendo todo esto a la economía del país, como son:

- Disminución de los impuestos de los computadoras, a partir del año 1985.
- Creación de la Fundación Omar Dengo e instauración de los laboratorios informáticos, en todas las escuelas y colegios públicos del país.
- Clara decisión de nuestros gobernantes en la utilización de la tecnología y los sistemas de información para la mejora de los servicios.
- Creación del Centro Nacional de alta tecnología en el año 1997.
- Implementación del acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, incluyendo el Acuerdo de los ADPIC (Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio).
- Instauración del programa de mejoramiento del sector *software* de Costa Rica.
- Firma de la Declaración Ministerial sobre el Comercio de Productos de Tecnología de la Información (también conocido como el “Acuerdo ITA”, según sus siglas en inglés).

(Montalvo. *Efectos de las tecnologías de información en el desarrollo de un país. Costa Rica* ([http://www.wto.org/english/tratop\\_e/inftec\\_e/montalvo.doc](http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/montalvo.doc)))

Todas estas políticas han contribuido a que Costa Rica sea considerada como una nación sumamente interesante para las empresas de *software* y *hardware*, en cuanto a rentabilidad para la producción de este tipo de tecnología por contar con el recurso humano altamente preparado para estas industrias.

El mismo Bill Gates (1999) dijo: “*Si un Gobierno tiene políticas amigables para Internet e invierte en el fomento de la tecnología de punta, los beneficios pueden ser considerables. Costa Rica siguió la dirección apuntada y se adjudicó la ubicación de una fábrica de circuitos integrados que Intel tenía previsto establecer en ese ámbito geográfico*”.

En sus primeros doce meses de funcionamiento dicha factoría ha exportado por valor de 700 millones de dólares, cifra superior al valor de las exportaciones de plátanos o de café, que son las dos producciones agrícolas principales del país. (Montalvo. *Efectos de las tecnologías de información en el desarrollo de un país. Costa Rica* ([http://www.wto.org/english/tratop\\_e/inftec\\_e/montalvo.doc](http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/montalvo.doc)))

Por lo tanto como enfatizan estos autores Costa Rica no solo logra una diferenciación por la llegada de estas empresas con sus plantas a nuestro país, creando oportunidades de trabajo para muchos habitantes; sino que todos los sectores productivos (agricultura, industria, servicios, comercio) del país deben hacer uso de esta tecnología para sus procesos de producción logrando otra gran ventaja competitiva.

Además con el acceso a Internet se facilita el comercio electrónico por lo que el país debe implantar sistemas que permitan una mayor y mejor cobertura de esta “carretera de la información” que facilite los negocios a las empresas.

### **2.3 Aspectos tecnológicos**

Costa Rica cuenta con aproximadamente 100 empresas que producen *software* donde el 60% producen productos de exportación como es el caso de la empresa Tecapro que ha logrado posicionar en el mundo el programa Tequita, muy reconocido y utilizado por su gran utilidad en el procesamiento de textos, y ArtinSoft dedicada también a la consultoría y diseño de programas de cómputo.

Por otra parte con la llegada a Costa Rica de empresas como Intel, la cual inició operaciones en marzo de 1998 y que cuenta con 2 plantas de manufactura y un centro de distribución del microprocesador; además de ser la sede del Grupo de Servicios de Ingeniería de América Latina donde se realizan labores de diseño de componentes y desarrollo de *software*.

*“Es aleccionador observar como dos países pequeños -pero altamente educados- de nuestra región, Costa Rica y Uruguay, ya han dado pasos que los colocan a la vanguardia mundial de esta revolución, que promete tener consecuencias mas profundas que cualquier otro fenómeno histórico del pasado. Así vemos como INTEL ha resuelto instalar su planta mas grande de microprocesadores ("chips") en Costa Rica, y en los últimos días leemos en la prensa la decisión de Uruguay de llevar INTERNET a las aulas de cada escuela de su país, con el apoyo de Microsoft. Esta última oferta, de dotar de computadoras con acceso a INTERNET, la han hecho recientemente a sus respectivos países, y casi en idéntica forma, Jacques Chirac para Francia y Bill Clinton para los Estados Unidos”. (La Revolución de la Información en el Nuevo Mundo. Francisco Kerdel Vegas <http://www.geocities.com/dzofeifa/>)*

Todo esto permite que en esta era de la información, contar con recursos de alta tecnología permita a los países por pequeños que sean competir en igualdad de condiciones con respecto a países altamente desarrollados.

En Costa Rica se está dejando de lado el tema de que los productos agrícolas son la base de nuestra economía, principalmente en lo que respecta al banano y al café para incursionar en otros productos innovadores como es la tecnología y específicamente el *software*. Donde tanto los sectores públicos como privados y educativos del país se están uniendo para producir estos productos de alta competitividad mundial. Esta producción ha sido tan relevante que organismos como el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del BID contribuyó con 1,5 millones de dólares para estos proyectos y en el cual Costa Rica exportó en 1998 cincuenta millones de dólares. (Bate, P. *Costa Rica y su nuevo "café" para el siglo XXI. Invierte en su naciente industria informática.* [www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1999/esp/c1099f1.htm](http://www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1999/esp/c1099f1.htm))

*“Aunque carece de un gran mercado local, Costa Rica tiene algunas ventajas relativas sobre otros países latinoamericanos que también están desarrollando sus industrias de tecnología informática. Algunas de ellas son acuerdos comerciales actuales, su proximidad a los países miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, su disponibilidad a bajo costo de trabajadores capacitados y la ausencia de una empresa dominante en el floreciente mercado para software en español”. (Bate:1999)*

## **2.4 Análisis de la competencia principal**

La empresa STC S.A. ha identificado como uno de sus competidores más fuertes a la empresa Componentes El Orbe, empresa fundada en 1984 y que empezó a darle servicio a la marca IBM para luego aumentar sus servicios con equipo Dell, Hewllet Packer y APC. Se dedican a la venta, el mantenimiento y el alquiler de equipo de cómputo; además realizan la instalación y mantenimiento de redes, sistemas de cómputo para facilitar ciertas labores empresariales, etc, buscando brindar un apoyo y soporte integral a sus clientes

Componentes El Orbe brinda por lo tanto servicios en cinco áreas distintas y complementarias: comercialización, educación, desarrollo, consultoría y mantenimiento; por lo cual han logrado amarrar muy bien lo que es venta de equipo con la mano de obra, la cual la brindan sin costo alguno. Lo que ha repercutido fuertemente en que muchas ventas STC S.A. no las pueda consolidar con sus clientes debido a precio, primero por no ser ellos importadores directos y porque mucho de su trabajo se basa precisamente en los servicios técnicos.

Otro competidor muy fuerte es Importadora La Margarita, que es conocido a nivel comercial como Génesis, fundada en 1995 y la cual inició como distribuidora de equipos de cómputo dando servicio y garantía real lo que los distinguió desde sus inicios.

En estos momentos Importadora La Margarita es centro autorizado de soporte de los productos Hewlett Packard para el mercado nacional, también son distribuidores directos de fábrica de Premier Computers, impresoras Hewlett Packard, impresoras Lexmark y computadoras, las cuales ensamblan en su taller al gusto y requerimiento del cliente con su logo G Systems. También cuentan con el apoyo de Symantec para la distribución de su *software*.

En el año 2002 comenzaron a incursionar en el mercado de las computadoras usadas ( Notebooks y PC's ), monitores y periféricos los cuales tienen tres meses de garantía y son probados en su taller técnico para garantizar su buen funcionamiento.

Génesis ( Importadora La Margarita ) está autorizado para recibir y reparar los garantías de los productos Hewlett Packard. Los técnicos han sido entrenados en los laboratorios de tan prestigiosa empresa para poder brindar un servicio de calidad como lo requiere la casa matriz. Ofrecen por lo tanto el servicio de reparación o trámite de garantías por medio de ellos con lo que se garantiza que los repuestos sean originales y que los técnicos estén calificados para solucionar cualquier problema que presente el equipo.

Otro competidor importante es I.S. de Costa Rica, ellos se especializan en el mercadeo y distribución de productos de tecnología avanzada, su instalación y servicios. Fundada en 1978, se especializa en la venta de una gran variedad de productos incluyendo computadores, impresoras, equipos de redes, calculadoras científicas y financieras, fotocopadoras, faxes, duplicadoras digitales y otros.

Además poseen un centro de asistencia técnica el cual da soporte en reparación, diagnóstico y mantenimiento preventivo tanto en el hogar como en la oficina del equipo de cómputo, como son impresoras, *scanners*, CPU, *plotters*, etc.

I.S.de Costa Rica es distribuidor y mantiene relaciones comerciales con STC S.A., otras empresas con las que STC S.A. mantiene relaciones son DATADEC, Compufax, Best Technology Computer (BTC) y Epson de Costa Rica.

Por otra parte se encuentran en el país empresas tan fuertes como Unisys de Costa Rica, la cual tiene la representación de la marca Dell Computer en nuestro país. La empresa Dell Computer vende su equipo de cómputo a través de Internet, a precios muy accesible para las personas (venden al detalle) y el equipo les llega a su casa u oficina, obteniendo todas las garantías de la compañía Dell. Si el equipo falla por alguna razón, Unisys envía sus técnicos para repararlos y satisfacer al cliente.

Pero en lo que respecta a la revisión, la reparación y el mantenimiento preventivo los precios entre los competidores son muy semejantes, la diferencia es poca por lo que todas estas empresas buscan como diferenciarse y distinguirse de las demás ya sea por el servicio, la calidad, la rapidez de respuesta, las garantías u otras.

Sin embargo, STC S.A. además debe luchar contra todos los competidores pequeños que realizan el mismo trabajo de hardware desde sus casas sin tener que incurrir en gastos de toda una plataforma empresarial como la que posee STC S.A. y otras empresas de su mismo tamaño. Además de que la empresa tiene que identificar en qué son buenos y por qué sus clientes los prefieren para diferenciarse de todos estos competidores.

Se debe evaluar si va a ser necesario buscar una alianza con alguna empresa extranjera para importar equipo y poder competir por precio en lo que es ventas; con el soporte técnico deben evaluar sus puntos débiles y fuertes para brindarle al cliente lo que él quiere y necesita.



Según Michael Porter en su escrito “La ventaja competitiva de las naciones” (Juan Quirós. *Folleto Estrategias Competitivas*. 2004) nos enfatiza que la competitividad es importante porque la rivalidad presiona a las empresas para que innoven y mejoren, ya sea hacia menores costos, mejor calidad y servicio, así como a la creación de nuevos productos y procesos.

Todo esto conlleva a un mejoramiento continuo de las fuentes de las ventajas competitivas, que las haga más sostenibles y por lo tanto con un producto o servicio que satisfaga totalmente a los compradores, los cuales son cada vez más sofisticados y exigentes como consecuencia también de la globalización y del avance tan acelerado de la tecnología; lo que permite que los consumidores estén cada día más informados y por esto requieran productos más acordes a sus necesidades.

## **2.5 STC (Servicios Técnicos en Computación) S.A**

### **2.5.1 Historia**

STC S.A. es una empresa fundada el 19 de julio de 1987, primero como una empresa “Limitada” y luego el 29 de junio de 1998 como “Sociedad Anónima” la cual se ha dedicado desde sus inicios a la reparación de equipo de cómputo y adicionalmente a la venta de sus partes, además han incursionado en el montaje de cableado estructurado y de redes pero nunca han tenido departamentos definidos de ventas, administrativo o técnico.

Sus fundadores fueron el señor Alvaro Sancho como gestor de la empresa y que luego buscó como socios al señor Oscar Porras y al señor Jaime Núñez. Los tres son ingenieros en electrónica graduados del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Ellos se dedicaron a trabajar en la reparación de las computadoras, debido a que la venta de equipo era relativamente caro en el país y también era difícil encontrar personas preparadas en ese campo. Hace 15 años la computación era un producto muy innovador, y por lo tanto muy rentable para las pocas empresas que se empezaban a dedicar a ese mercado en crecimiento.

Se dedicaron a atender clientes empresariales y a conseguir nuevos clientes por las recomendaciones de otros clientes, debido a que se esforzaban por ofrecer un buen servicio y eran en ese momento de las pocas empresas especializadas que existían en el país. La empresa por lo tanto empezó con los tres ingenieros y una recepcionista, y conforme fue creciendo la cartera de clientes se vieron en la necesidad de contratar más personal técnico para que permanecieran unos en el taller y otros se dedicaran a visitar los clientes y servirles en la empresa, hasta llegar a tener 12 personas laborando en las épocas de mayor crecimiento y expansión.

Para poder atender los asuntos administrativos se dividieron la empresa en dos grandes áreas, una administrativa que fue liderada por el señor Jaime Núñez y los otros dos ingenieros se dedicaron al trabajo técnico dividiendo la clientela para atenderla en ventas como en servicio técnico, tanto en el taller como en sus respectivas empresas.

La empresa bajo este esquema disfrutó de buenas épocas donde lograron consolidar buenos negocios, y esto llevó a una identificación muy personal del cliente con el representante técnico que lo atendía, por lo que no deseaban ser atendidos por otro aún de la misma empresa.

Sin embargo, la empresa nunca se preocupó por buscar asesoramiento en aspectos administrativos y mercadológicos por lo que no supieron manejar este crecimiento ni tampoco consolidarlo llevando a la empresa a que entrara en su etapa de declinación hasta que los socios tuvieron que separarse y le vendieron la empresa al señor Oscar Porras quien la tomó en un estado con grandes índices de pérdida mensual que la llevaban a la quiebra.

Actualmente, se buscó asesoramiento en administración y mercadeo por lo que la empresa empieza a mostrar ciertos niveles de mejoría y crecimiento.

### 2.5.2 Cultura empresarial

STC S.A. se ha caracterizado por ser una empresa que antepone los valores y principios morales y religiosos como honestidad, responsabilidad, sinceridad, espíritu de servicio tanto dentro de la empresa como fuera de la misma, etc; y que los clientes tengan plena confianza en el trabajo que se les brinda. Estos principios son transmitidos a sus empleados y a sus clientes, verbalmente y por las acciones de sus jefes-empresarios.

En sus valores empresariales también buscan que los clientes estén satisfechos con el servicio que se les brinda y si no saben de alguna tecnología se preocupan por investigar y darle la respuesta a su cliente en el menor tiempo posible. Se ha recurrido en cuenta al *outsourcing* cuando no están plenamente capacitados para realizar esa labor.

Son solidarios en su trabajo y además trabajan en equipo tratando de cumplir sus metas. Sin embargo, están acostumbrados a trabajar muy libremente, donde no existe una disciplina empresarial y esto provoca cierto desorden administrativo y laboral. Tampoco se ha estimulado plenamente la creatividad de los empleados, ellos se limitan a hacer lo que se les indica y por lo tanto no existe *empowerment*.

Sin embargo, en el periodo de crisis que se ha vivido se tuvo que despedir a ciertos empleados lo que provoca cierto temor en el resto de los trabajadores, pero se les ha comunicado claramente que esta reestructuración es para lograr el cambio empresarial que se requiere y los trabajadores que continúan en la empresa se han identificado plenamente con la nueva filosofía empresarial.

Con respecto a las políticas empresariales, STC S.A. no se ha preocupado por implantar un sistema que controle la calidad de los servicios y reparaciones que realizan por lo que muchos trabajos regresan en garantía, porque no llenó las expectativas del cliente. No poseen planes de contingencia para solventar con prontitud los problemas y tampoco un departamento definido de servicio al cliente por lo que no se les da continuidad luego de brindarles un producto o servicio.

En lo que se refiere al mercadeo, por ser una empresa administrada enteramente por técnicos nunca “sintieron” la necesidad de mercadear a su empresa ni siquiera de buscar asesoría, punto muy desventajoso para este tipo de producto que vende la empresa.

Con la tecnología la compañía ha tratado de mantenerse a la vanguardia con ciertos conocimientos, sin embargo sí han dejado de lado la capacitación continua por lo que muchos de sus trabajadores sí resienten cierta obsolescencia técnica.

Tampoco realizan planeación de proyectos, por lo que se dedican al trabajo día a día sin proyectar ni metas ni objetivos empresariales.

STC S.A. se ha caracterizado por tener una cultura burocrática, definida en el capítulo anterior, donde los empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica; donde los intereses de esta organización son la predecibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Es decir, a ellos se les indicaba que hacer sin estimular su iniciativa ni el interés por aportar nuevas ideas a la empresa.

Según Jack Welch en su escrito “Principios Gerenciales” (Quirós: 2004) nos indica que “...una empresa puede impulsar su productividad reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural.” Además indica más adelante que “*ser abiertos es esencial*”, esto para que toda la empresa se enfoque en el aprendizaje, el cual debe transformarse en una acción que le genera una ventaja competitiva.

Las empresas deben aprender de sus clientes cada vez más sofisticados, de sus proveedores los cuales deben estar enfocadas también en la competitividad, de los competidores para poder idear su propia ventaja competitiva y sobre todo de sus mismos empleados, los cuales aportan mucho en una “organización plana” donde se respete los diferentes puntos de vista y las opiniones, y se les inculque autoconfianza a estos colaboradores.

### 2.5.3 Misión y Visión

La misión es aquella frase que identifica a la empresa y debe ser expresada en términos de mercadeo o servicio, la cual debe analizar lo que es el negocio en la actualidad y lo que debería ser en el futuro.

La visión por otra parte, es definida en términos a largo plazo y debe ser de fácil comprensión, la cual significa un reto para todo un equipo de trabajo, debe ser flexible y cambiante con el tiempo, tomando en cuenta los retos del mercado y buscando la satisfacción de los clientes anticipándose a la competencia.

Según información suministrada por STC S.A. su misión, visión y estrategia son las siguientes:

*Misión: ser el Taller de soporte y proveedor de equipos y accesorios de cómputo con garantía, más barato y eficaz de todo Centroamérica*

*Visión: distribuir y asistir con calidad y honestidad productos y servicios de cómputo con un precio barato, en todo el área centroamericana.*

*Estrategia: introducirse en dos mercados globales diferentes, uno el nuevo y el otro el seminuevo, ambos con una estructura en Internet, con vendedores adicionales y con precios mayoristas que nos permitan aumentar las ventas rápidamente.*

Es necesario señalar que en estas declaraciones empresariales falta definir más claramente hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son en realidad las aspiraciones de los dirigentes empresariales para poder transmitir estas afirmaciones a sus colaboradores que se acoplen a todo el plan estratégico y que la empresa tome la dirección más adecuada para su supervivencia en el mercado nacional.

#### 2.5.4 Servicios ofrecidos a sus clientes

STC S.A. brinda a sus clientes servicios en asesoramiento sobre el *hardware* y *software*, además instala redes pequeñas, trata de velar porque el cliente quede totalmente satisfecho con el servicio o producto que se le entrega.

Además de dedicarse sobre todo a clientes empresariales también le vende equipo y le da soporte a personas que les solicitan estos productos; ya sea porque son personas que laboran en esas empresas y como los conocen prefieren comprarles a ellos más que todo por la garantía y el soporte técnico que ofrece STC S.A.

La empresa se dedica más a lo que es reparación, mantenimiento correctivo como preventivo y venta del equipo de computación tanto nuevo como usado. Con respecto al *software* montan los programas básicos que les solicitan los clientes así como lo que se refiere a los antivirus y conexiones con Internet; pero cuando se trata de trabajos más sofisticados sobre todo en lo que se refiere a los servidores, STC S.A. recurre al *oustourcing* porque no posee nadie preparado en su empresa para realizar estos trabajos.

También ofrecen realizar el planeamiento y montaje de redes informáticas pequeñas en las empresas que lo soliciten, por lo que colaboran con las empresas cuando éstas se trasladan de local o cuando realizan remodelaciones.

STC S. A. realiza además de redes de datos que es para los sistemas de cómputo, redes de voz –para teléfonos- y eléctrica –todo el sistema eléctrico de los edificios-, así como el *outsourcing* con AGS par las redes locales inalámbricas incluyendo esto el montar todo el cableado estructurado bajo las normas Panuduit, Ortronic, entre otras.

Servicios nuevos que la empresa está tratando de implementar para darle mayor valor agregado a sus clientes son por ejemplo trabajar en *outsourcing* con Carjizum, empresa de *software* ubicada en Cartago los cuales ofrecen el desarrollo de sitios *web* inteligentes ya sea para Internet o Intranet; además se busca crear en conjunto una escuela de enseñanza de la computación ubicando su sede en Cartago.

Otro servicio que se ofrece es capacitación y docencia en Visual Basic.NET, ASP.NET, SQL Server, desarrollo de aplicaciones con Access y entrenamiento en Microsoft Office (Excel, Word, PPT, Access)

Han colaborado en las empresas de sus clientes cuando solicitan la colocación de equipos sofisticados como *rauters*, no solamente con la búsqueda de los contactos adecuados sino asesorándolos con los trámites que deben realizar.

La empresa debido a su preocupación por el cliente le ofrecen equipos sustitutos mientras se corrigen los problemas de sus equipos para que puedan seguir laborando y así no incurran en pérdidas.

A los clientes se les ofrece realizar el trabajo que necesitan ya sea en su empresa o en el taller de STC S.A., dándoles la oportunidad que ellos decidan lo que sea más cómodo, útil y confiable para ellos.

El gerente técnico se mantiene en un constante diálogo con sus clientes para poder comprender sus necesidades y buscar como satisfacerlas de la mejor manera, logrando con esto darles un mejor servicio y realizando a la vez ventas de equipo si es necesario. Todo este “sentir” se los trasmite a sus colaboradores para que realicen el trabajo de la mejor manera a sus clientes.

Por su parte el gerente administrativo se encarga junto a sus vendedores de realizar las cotizaciones de equipo solicitadas por los diversos clientes, buscándoles soluciones a su medida y accesible económicamente para ellos, en una presentación formal y agradable a la vista, para lo cual cuentan con catálogos de los productos para el cliente pueda visualizar claramente el producto que se les está ofreciendo.



### CAPITULO III

#### **Situación actual de STC (Servicios Técnicos en Computación) S.A. en el mercado nacional**

##### **3.1 Estructura organizacional actual**

La empresa STC S.A. cuenta actualmente con ocho empleados organizados de la siguiente manera:

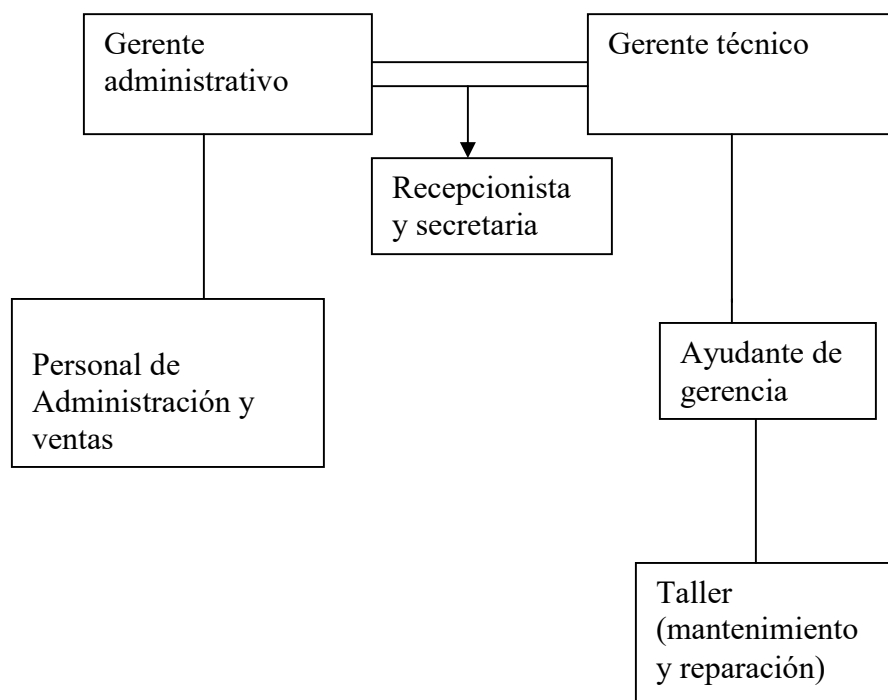


Figura 3.1 Organigrama

Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada por la empresa STC S.A.

El gerente administrativo se encarga de manejar la empresa en sus actividades administrativas y en realizar las ventas así como velar por el trabajo de la recepcionista y de los vendedores, que actualmente son dos.

El gerente técnico se encarga del taller supervisando el trabajo a los otros tres técnicos encargados del mantenimiento, reparación y ensamblaje de computadoras. Realizan visitas además a los clientes para solucionarles los problemas en su sitio de trabajo o en su hogar.

Sin embargo, se está recurriendo al *outsourcing*, es decir, a contratar los servicios de terceros para realizar trabajos en los cuales la empresa no desea invertir mucho tiempo o no posee los conocimientos necesarios para realizar estos proyectos, esta nueva forma de hacer negocios lo realizan en ciertos casos como son:

- Instalaciones de cableado estructurado muy elaborado
- Soporte en *software*, sobre todo en servidores
- Reparaciones de monitores y ciertos tipos de computadoras portátiles
- Instalación y configuración de *rauters*
- Creación de páginas *web* interactivas
- Algún otro tipo de trabajo que el cliente requiera y la empresa no se encuentra capacitada para hacerlo.

### **3.2 Aspectos Administrativos**

STC S.A. cuando era operada por su antiguo administrador, el cual como se indicó era ingeniero en electrónica pero sin conocimientos en administración vigilaba todo lo concerniente a entrada de equipos y su salida, sin embargo los inventarios no eran muy bien controlados por lo que los empleados podían tomar cualquier repuesto sin vigilancia.

Con respecto a los aspectos tributarios y controles contables se recurría a enviarlos a una empresa especializada en la contabilidad. Las chequeras eran controladas con respecto a ingresos y gastos solamente.

Los demás aspectos administrativos eran manejados muy rudimentariamente según se presentaba el día a día, y para cumplir con los requisitos legales sin buscar darle algún valor agregado a la empresa.

No se poseía ninguna visión de estrategias competitivas y empresariales, por lo que nunca se idearon planes ni siquiera operativos. Tampoco se preocuparon por buscar asesoramiento en ningún tipo de administración ni mercadeo, solamente se dedicaron a trabajar lo que llegaba día a día.

Sin embargo, actualmente se está dando un giro en los aspectos administrativos de la empresa debido a la llegada de un nuevo administrador el cual sí posee conocimientos en administración de empresas.

Se organizaron las gerencias como se muestra en la figura 3.1 con la cantidad de colaboradores con los que se cuenta actualmente a lo interno de la empresa, y se busca sembrar en los mismos un mayor compromiso con la empresa y una mayor disposición para poder implantar un *empowerment* que agilice las labores cotidianas, y que los gerentes se dediquen a “gerenciar” y no se pierdan en ese día a día.

Con la incorporación de un departamento de ventas se busca impulsar mayormente las ventas, buscando buenos precios con los mayoristas con ventas por volumen y logrando así mejores precios para sus clientes.

Los aspectos contables y financieros también se han logrado recuperar bastante, debido a que por desconocimiento de los antiguos administradores de la empresa y por falta de un adecuado asesoramiento por parte de la empresa encargada de llevar los aspectos tributarios; la empresa realizó pagos anticipados de impuestos que podían recuperar y no lo hicieron, lo anterior debido a que ellos le dan soporte a empresas estatales que no pagan el impuesto de venta del 13% (monto que STC S.A. sí cancela al comprar los equipos y luego no recupera) y un 2% de retención adicional. Actualmente se está en la recuperación de esos dineros por medio de un escudo fiscal, el cual permite rebajar esos montos del pago de impuestos que se haría mes por mes.

### **3.3 Aspectos tecnológicos**

La compañía trata de mantenerse a la vanguardia en lo que se refiere a la tecnología más reciente, no solamente en los productos que venden los importadores y mayoristas sino en lo que a *software* se refiere; además de lo que pueden obtener de Internet.

Pero han dejado de lado lo que es capacitación en centros educativos, y no se buscó el crecimiento tanto de los jefes como de los empleados por lo que muchos sistemas nuevos o tecnología de punta como por ejemplo el manejo de “*rauters*” que son muy utilizados en reunir información de la empresas y que esta pueda ser fácilmente enviada, ya sea vía Internet o línea dedicada, a su casa matriz o a otra empresa con que se mantengan relaciones comerciales, también se utiliza para videoconferencias, etc; es decir, para el manejo de información muy importante y que se transporte a mayor velocidad y seguridad, no es realizado por la empresa debido a que sus técnicos no poseen el conocimiento necesario para la implementación de estos equipos por lo que muchos de sus competidores se apoderan de las cotizaciones.

La empresa además debe contratar a expertos externos en *software* para solucionar problemas difíciles en las empresas, porque su personal no está plenamente capacitado para solucionarlos, esto retrasa muchas veces las soluciones a sus clientes, debido a que solo tienen contacto con una persona y si esta se encuentra atendiendo a sus clientes no les da el servicio necesario hasta que se desocupe y termine el trabajo que les está realizando a esos clientes personales.

Los técnicos tienen desconocimiento en las máquinas Macintosh por lo que no las pueden reparar, dedicándose exclusivamente a las PC, lo que implica una desventaja en un mercado tan competitivo y cerrado, porque existen muchos clientes a los cuales no pueden atender.

Los proveedores de equipo con los que mantiene mayor relación comercial STC S.A. actualmente son:

- Intcomex: esta compañía fue fundada en Octubre 1988 por Michael Shalom. El Grupo Incomex es un grupo líder de compañías privadas enfocadas en la distribución de componentes, periféricos y accesorios de computación en Latino América y el Caribe. Su casa matriz es Incomex Miami, una compañía privada incorporada en la Florida, ofreciendo más de 2,000 productos de más de 50 fabricantes de marca, y cientos de genéricos

y OEM más importantes en la industria. Incomex mantiene relaciones directas con fabricantes como Adaptec, AMD, Altec Lansing, APC, AOC, Biostar, Canon, C-Net, Creative Labs, Epson, FIC, Fujitsu, Hewlett Packard, Intel, Iomega, Kingston, Logitech, Microsoft, MSI, Palm, Samsung, Seagate, Sony, Soyo, Symantec, Toshiba, Tripplite, Viewsonic, Western Digital, Xerox y una variedad de suplidores de componentes genéricos de Estados Unidos y el Oriente. , la compañía comenzó a establecer centros de distribución operacionales en Latino América, siendo México el primer centro fundado en 1992. Actualmente, la presencia local del Grupo Incomex consiste de 13 centros operacionales en 12 países, Miami(USA), Chile (con 2 oficinas), Argentina, Perú, Uruguay, Ecuador, Panamá, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Jamaica y mas una oficina de ventas en Brasil. La apertura de su centro de operaciones en Costa Rica fue celebrado en Octubre del 2000.

- Best Technology Computers: **BTC Costa Rica** entró al mercado costarricense de productos informáticos en Junio de 1992, como un distribuidor mayorista de distintos fabricantes mundiales de *hardware* y *software*. Después de haber iniciado como un distribuidor mayorista hardware **BTC** reconoció la necesidad del público costarricense de contar con un equipo de computación que contara con los mejores y modernos componentes, que se fabricara con los más altos estándares de calidad y a un precio razonable. Es así como surge **Best Technology Computers** como la primera marca de computadoras ensamblada en territorio nacional. De esta forma la computadora **BTC** se empieza a vender al detalle tanto para el hogar, como en instituciones públicas y gubernamentales como grandes grupos corporativos costarricenses.

### 3.4 Aspectos mercadológicos

La empresa no realizaba ningún tipo de mercadeo anteriormente, debido a que ellos no vieron la necesidad del mismo. Esperaban los trabajos que les llegaban de sus clientes, y los nuevos clientes que conseguían se debía por recomendación de otros, sin embargo, si la empresa en ese momento se encontraban con mucho trabajo o lo que solicitaba el cliente era muy difícil o desconocido para ellos, lo dejaban ir sin siquiera preocuparse por investigar como dar solución a ese problema dejando que el cliente se fuera a la competencia.

No realizaban ningún tipo de publicidad ni promoción, ni tampoco contaban con una fuerza de ventas o alguna persona especializada que fuera a ofrecer los servicios y el equipo en otras empresas.

Se intentó por uno de sus jefes anteriores iniciar un departamento de ventas el cual generó muchos gastos porque se contrataron otras personas pero ninguno tenía capacitación en lo que a gerencia de ventas se refiere, por lo que el proyecto fracasó en seis meses, significando una gran pérdida para la empresa.

No se casaron con ningún tipo de marca en lo que ha producto se refiere, sino que vendían lo que les solicitaba el cliente en ese momento, por lo que tampoco buscaron ser representantes de ninguna compañía norteamericana; aspecto muy diferente en sus competidores debido a que muchos son representantes de marcas importantes por lo que pueden vender el producto con muchas garantías para el usuario, no solamente económicas sino también de apoyo técnico.

### 3.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de STC S.A.

#### 3.5.1 Fortalezas

Son aquellos elementos que permiten aumentar el valor relativo de los productos o servicios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

- La compañía se destaca como una empresa excelente en lo que es tiempo de respuesta en su servicio, así como el trato a sus clientes y la atención que ellos reciben de los técnicos, porque ellos expresan que cuando solicitan los servicios de la empresa se les atiende rápidamente y con amabilidad.
- Los ingenieros de servicio poseen toda la educación necesaria para darle solución a los problemas de sus clientes en lo que ha trabajo técnico, y sobre todo en lo que a *hardware* se refiere, debido a su preparación universitaria.
- Se han destacado entre sus clientes por darle solución a cualquier problema que el cliente tenga, sin importar el tiempo que esto involucre o los recursos que tengan que invertir para lograr la completa satisfacción del cliente.
- Se trata de mantener un ambiente empresarial de cordialidad, sin llegar a extremos de confianza.
- Han trabajado para empresas de mucha trayectoria a nivel metropolitano lo que les ha permitido tener un buen nombre a nivel local.



- Son reconocidos por su honradez y por su calidad en el trabajo final.
- Poseen el “*know how*” necesario en lo que se refiere a venta, contactos, reparaciones, talleres de servicios autorizados para las diferentes marcas, etc.
- El contar actualmente con una nueva visión empresarial, dedicando recursos económicos y humanos para reenfocar la empresa buscando hacerla más competitiva a nivel nacional.

### 3.5.2 Debilidades

Son los elementos que dificultan al capacidad de maniobra de la empresa.

- El tipo de cultura burocrática que han implantado en la empresa, la cual no permite a los trabajadores dar más de ellos, ser innovadores y buscar la satisfacción del cliente, dando como resultado la inflexibilidad de la empresa para los retos del nuevo milenio.
- El que sus gerentes anteriores eran todos ingenieros y no se buscó asesoría administrativa, lo que contribuyó en gran medida a que se perdiera una mayor penetración en el mercado, y que la competencia si se fortaleciera mediante representaciones de empresas extranjeras y otros conocimientos técnicos que STC S.A. descuidó.
- Ninguna planeación administrativa, mercadológica ni estratégica para poder ser competitivos en un mercado tan saturado, como es el de la computación.

- No haber buscado alianzas con empresas extranjeras que les diera su representación en el país tanto en ventas como en reparaciones, por lo que en ventas de equipo de cómputo les es muy difícil diferenciarse.
- No poseer un experto en *software* como parte de la planilla de la empresa o varios en *outsourcing*, lo que influye en que algunas veces no se le atiende con la prontitud requerida al cliente.
- No estar más pendientes de cursos de actualización e innovaciones para capacitar a sus empleados, como tampoco prepararse mejor con estudios superiores.
- No realizar ningún tipo de promoción tanto en ventas como en servicio.
- El no poseer una página de Internet, siendo precisamente una empresa de computación. Aspecto que la mayoría de sus competidores sí posee.
- No tienen un sistema que controle la calidad de los servicios y reparaciones, por lo que eventualmente los equipos regresan para ser nuevamente revisados en garantía lo que significa un costo tanto en tiempo como en dinero para la empresa.
- No se posee un departamento definido de servicio al cliente.
- Nunca haberse preocupado por buscar más clientes rentables ni buscar ofrecer servicios renovados a sus actuales clientes.
- No contar con sistemas de manejo de inventarios tanto de los equipos de cómputo como de los suministros.

- Poco orden al momento de ingresar los equipos, así como su trámite en el taller y las horas técnico que se le dedica a cada uno.
- La aplicación del *empowerment* está totalmente ausente, sobre todo por parte del gerente técnico el cual “vela por todo”, sin dar a basto y por lo tanto eliminando responsabilidades a sus empleados debido a esa cultura burocrática que posee la empresa, convirtiéndose en un micro-empresario.
- No se destina recursos a la evidencia física de la empresa, dando esta una imagen de desorden y mal gusto, dificultando las labores tanto del cliente interno como del externo.
- La empresa durante muchos años fue administrada de una forma muy rudimentaria, realizando trabajos del día sin importar una proyección ni retención de los clientes.
- Debido a la urgencia actual por tratar de “levantar” la empresa, se presenta mucha presión a los trabajadores lo que repercute seriamente en su trabajo y en su satisfacción laboral.

### 3.5.3 Oportunidades

Son los elementos externos a la empresa que sirven para satisfacer al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo y para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo.

- La existencia del tratado de tecnología, el cual concede varias garantías en lo que respecta a la computación, para importación de equipo por las reducciones en los aranceles.

- Las políticas gubernamentales que buscan estimular el crecimiento de la tecnología en el país, al reducir ciertos impuestos.
- El alto nivel de alfabetización existente en el país.
- Un gobierno preocupado por destinar recursos a la educación porque saben que esta es la fortaleza del país sobre todo con los tratados de libre comercio.
- La presencia de empresas de alta tecnología en computación en el país como Intel.
- El hecho que empresas costarricenses se estén destacando a nivel mundial en *software*, con empresas como Tecapro y Artinsoft, entre otras.
- La necesidad de las empresas de contar con sistemas de computación cada vez más sofisticados y versátiles que les permita obtener altos niveles de rentabilidad al controlar sus departamentos.
- El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, el cual abre una gama de oportunidades si son bien aprovechadas por las empresas de servicio costarricenses.

#### 3.5.4 Amenazas

Son los elementos del ambiente que rodea a la empresa, cuyo efecto potencial es que los productos/servicios pierdan su valor relativo o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

- El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, debido a que las empresas que no están preparadas para la llegada de nuevos competidores pueden verse seriamente afectadas por la experiencia y las garantías que pueden poseer estas empresas extranjeras.

- El no poseer alianzas con empresas extranjeras para ser representantes o importadores directos, lo que le da grandes ventajas a los competidores que sí han incursionado en este campo por lo que las ventas se pueden ver seriamente afectadas por precios.
- Los proveedores del equipo que se dedicaban exclusivamente a las ventas mayoristas, actualmente se están dedicando a las ventas al detalle; ofreciendo excelentes precios a las personas y por lo tanto convirtiéndose en competidores muy fuertes de las demás empresas, incluyendo a STC S.A.
- Los consumidores que están experimentando una mayor confianza en las compras vía Internet debido a la presencia de compañías muy serias (Dell), que cuentan además, con excelentes distribuidores como Federal Express; por lo que el precio de los equipos es mucho más bajo y estos clientes lo prefieren comprar así que ir a donde un detallista.
- Las universidades estatales están ofreciendo continuamente cursos rápidos para preparar técnicos en aspectos muy puntuales de la computación, ya sea para *software*, *hardware*, instalación de redes, etc; lo que produce que los “pequeños” competidores se multipliquen y ofrezcan servicios a precios más cómodos que los que ofrece una empresa como STC S.A.

### **3.6 Factores críticos y características claves del negocio**

Los factores críticos son aquellos aspectos del entorno donde se encuentran las oportunidades y amenazas del éxito, y están constituidos por los recursos o por la forma como la empresa los utiliza o por ambas cosas.

STC S.A. tiene como determinantes de sus factores críticos principalmente el hecho de que las empresas siempre requieren innovar y mejorar en su tecnología, porque ésta es clave para el éxito de sus organizaciones, sobre todo ante la cada vez más cercana presencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Además el hecho de que Costa Rica cuente con políticas muy bien definidas hacia el impulso de la tecnología y que el país se encuentre altamente educado al respecto; le abre una gran oportunidad a empresas de cómputo para que se desarrollen ampliamente.

STC S.A. por lo tanto debe buscar alianzas con empresas extranjeras y también con nacionales, que le permitan dar servicios integrados y a mejores precios para sus clientes actuales y futuros; porque el país brinda facilidades para que este tipo de empresas de cómputo se amplíen considerablemente.

Las características claves del negocio y que sin ellas los clientes no le darían a la empresa el gran valor que actualmente perciben de la misma son el trato personalizado que esta empresa le brinda a los mismos, así como la dedicación hasta que el usuario quede completamente satisfecho, todo esto bajo un esquema de total confianza por la calidad que la empresa ha implementado y que busca mejorar en los trabajos realizados a sus clientes.

Los clientes perciben a la empresa como un asesor para su departamento de cómputo, para ellos la compañía es una aliada que les brinda el equipo y servicio que ellos requieren para solucionar sus problemas y poder ser altamente competitivos. Por esta razón, el precio no es un factor determinante para contratar los servicios de STC S.A. debido a que ellos saben que la empresa buscará su beneficio sin necesidad de ofrecerles servicios o equipos que no necesitan en ese momento.

Algunos de sus clientes son empresas internacionales o que tienen plantas de procesamiento de ciertos productos en las zonas francas de Costa Rica, por lo que STC S.A. tiene que estar pendiente de cumplir con los estándares y requisitos que exige casa matriz, lo que la hace ser una empresa en constante renovación de los conocimientos de sus técnicos, debido a que estos deben estar informados sobre las últimas tecnologías y paquetes de información, dándole esto una ventaja sobre sus competidores.

## **CAPITULO IV**

### **Estrategia competitiva actual y análisis de impacto**

#### **4.1 Diagnóstico de la mezcla de mercadeo**

##### **4.1.1 Etapa del ciclo de vida de la empresa**

STC S.A. inició labores como se indicó anteriormente en el año 1987, tiempo en el cual sus fundadores le dieron un gran empuje para levantarla y consolidarla como una empresa de servicio técnico en computadoras distinguida por la confianza y la calidad que le ofrecían a sus clientes. La etapa de crecimiento duró aproximadamente 5 años, tiempo en el cual consolidaron su cartera de clientes y el tipo de servicio que la empresa le brindaría a los mismos.

A partir de 1992-1993 la empresa entró en su etapa de madurez en el cual obtenían suficientes ganancias y fue cuando se introdujo más personal para poder atender mejor a sus clientes. Se realizaron los mejores negocios, y fue la época donde se buscó expandir la empresa con nuevos negocios, en la mayoría de los cuales se invirtió para luego obtener pérdidas. Esta etapa duró aproximadamente 8 años.

Fue aproximadamente entre los años 1999-2000 que la empresa empezó a entrar en problemas financieros y a perder mercado además de perder algunos clientes; entrando de esta manera en su etapa de declinación. Todo esto debido a no tener un enfoque estratégico desde sus inicios, ni contar con proyecciones ni estimaciones del mercado.



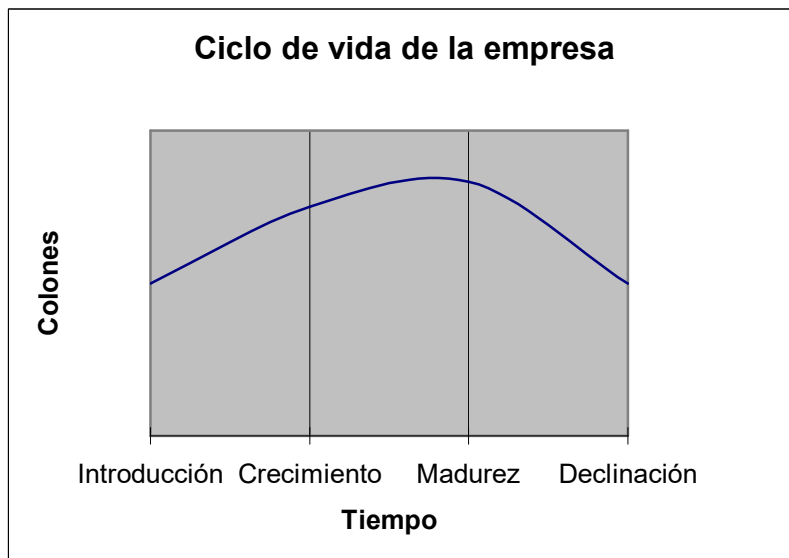


Figura 4.1 Ciclo de vida de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

Sus gerentes al desconocer temas administrativos solo observaban que se daban pérdidas y no encontraban la manera de recuperarse, además de las crisis económicas globales que han afectado el mercado, debido a los conflictos bélicos y a las variaciones en el precio del petróleo, lo cual afecta las economías de los países y por ende a las empresas inmersas en estos.

El no contar con un enfoque administrativo adecuado llevó a la empresa a serios problemas financieros, lo que precipitó que la sociedad se disolviera y la asumiera una nueva junta directiva, contando actualmente con personas interesadas en un relanzamiento de la empresa, buscando la manera de hacerla más competitiva a nivel nacional, ya que ella tiene varias fortalezas y oportunidades que se pueden explotar si se manejan adecuadamente.

Actualmente, siguiendo la matriz de cuota-crecimiento de Boston Consulting Group se puede decir que la empresa es un negocio “perro” debido a que analizando su situación presente las características que muestra son:

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento para la empresa
- Genera pocas utilidades o a veces pérdidas

Generalmente, estas empresas deben ser reestructuradas para seguir en el mercado o ser eliminadas si luego de un exhaustivo análisis se comprueba que es demasiado costoso o “irracional” tratar de mantenerla en el mercado.

Pero tomando en cuenta que es una empresa con características muy importantes que la hacen atractiva, la nueva junta directiva considera que es importante reenfocarla y darle un nuevo impulso porque puede llegar a ser muy rentable. Dentro de estas características están:

- Ser una empresa de servicios, donde las economías de escala no son relevantes y puede buscarse una diferenciación que la distinga de sus competidores.
- Ser una empresa de tecnología, las cuales poseen un gran apoyo a nivel de políticas gubernamentales y además son de gran interés para los consumidores.
- Poseer una cartera de clientes importantes que le dan gran valor a la empresa.
- El haber logrado implementar entre sus clientes una imagen empresarial de calidad tanto técnico como de recursos humanos.

#### 4.1.2 Análisis sectorial y posición en el mercado

El mercado de cómputo en el país es altamente competitivo, las empresas que a través de los años lograron diferenciarse y aliarse adecuadamente muestran una fortaleza mercadológica grande que es difícil de igualar.

Empresas como Unisys de Costa Rica, la cual por la imagen y trayectoria empresarial que posee (además de ser una corporación internacional), tiene en nuestro país la representación de la marca Dell lo cual la fortalece aún más.

Otras empresas como Best Computer Technology, Importadora La Margarita, etc; también tienen representaciones de marcas extranjeras, además de que poseen todo el *know how* sobre la importación de productos, y tienen talleres especializados en la reparación y mantenimiento de los equipos de cómputo; brindando también un servicio de excelencia.

STC S.A. por lo tanto sí tiene una posición desventajosa en el mercado nacional, no tiene un posicionamiento fuerte en el mercado ni aspectos fuertes que lo respalden. Es reconocida por sus clientes como una empresa muy responsable y honrada, por lo cual la prefieren sobre muchas; aparte de que algunos de ellos enfatizaron que existe en el mercado de la computación -quizá por ser tan fácil el acceso a estos conocimientos aunque sean básicos- muchas personas inescrupulosas que buscan estafar a las empresas asegurándoles que dominan aspectos que ni siquiera conocen, por lo que ellos prefieren empresas serias y reconocidas; asegurando que STC S.A. es una de ellas.

Para la realización del plan estratégico es importante realizar un análisis sectorial el cual involucra analizar los principales indicadores económicos del país, luego se puede analizar microindicadores como el crédito bancario y la fuerza de trabajo, para poder definir si el sector que nos incumbe se encuentra en crecimiento, se mantiene estable o está en declinación y así poder definir la estrategia competitiva y mercadológica a aplicar.

En Costa Rica en el año 2002 el porcentaje de crecimiento del producto interno bruto fue de un 2.8 %, para el año 2003 fue de 2.0% y para el año 2004 se espera que sea de 4.4% esto debido a que se estima que la economía va a estar caracterizada por un repunte en el crecimiento económico a raíz de que se espera que los principales socios comerciales del país crezcan a una tasa de 3.1%,(2003 fue de un 2%), el nivel de inflación sea similar al 2003, las tasas de interés sean más altas y se de una reducción en el precio promedio de los hidrocarburos; donde el PIB por habitante en dólares fue de 4.176 en el 2001, 4.184 en el 2002 y de 4.117 en el 2003 lo que demuestra que se encuentra estabilizado.

Por otra parte el crédito al sector privado fue en el año 2001 fue de un 23.2%, pero ha ido disminuyendo porque en el año 2002 fue de 20.4% y para el 2003 fue de 15.0%; para el 2004 será de un 12.5%. La inflación para el 2003 fue de 11.1% y se espera que para el 2004 sea de 9.0% y la devaluación fue en el 2003 de 10.5%.

El crédito para el sector servicios en 1999 tuvo un crecimiento del 72%, pero fue disminuyendo hasta el 2001 donde tuvo un crecimiento del 7% pero para el 2002 mostró un crecimiento del 27%; lo que indica un repunte en el crédito a este sector, el cual, probablemente va a ser uno de los sectores más importantes y que van a dar más competitividad al país en esta era de la globalización y de los tratados de libre comercio. Igualmente el sector comercio tiene un crecimiento del 27% para el 2002, pero tuvo una baja de un 2% en comparación con el año 2001.

Analizando lo que se refiere a la fuerza de trabajo, más específicamente al comercio y reparación, esta mostró un crecimiento del 3.6% del año 2001 al 2002; muy importante para empresas como STC S.A. la cual se encuentra en el sector servicios más que todo y también comercio al vender equipo de cómputo. (Quirós: 2004. Fuente: BCCR)

Al estar la empresa involucrada en dos sectores su estrategia competitiva debe enfocarse en ambos aspectos, lo que involucra una planeación estratégica más elaborada, y que implica gran participación de la gerencia como de los colaboradores para poder llevarla a cabo.

**Principales sectores**  
**Características principales**

<b>Datos</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Recursos</b>	Capacidad gerencial	Capacidad gerencial
<b>Competitividad basada en</b>	Precio	Diferenciación y eficiencia
<b>Riesgo empresarial</b>	Moderado	Alto
<b>Dependencia</b>	Productos	Calidad del personal
<b>Control estatal</b>	Ley Protección Consumidor	Ley Protección Consumidor
<b>Control Gerencial en</b>	Inventarios	Costos y eficiencia
<b>Utilidades</b>	Moderadas	Moderadas
<b>Recursos financieros</b>	Tasas altas	Tasas altas
<b>Tipo de mercado</b>	Competencia pura	Competencia pura
<b>Proveedores</b>	Oligopolios	Competencia pura
<b>Personal</b>	Nivel medio	Nivel bajo y medio
<b>Economía PIB 2002</b>	18,5%	17,0%
<b>Crédito 2002</b>	15,1%	8,6%
<b>Fuerza de trabajo 2002</b>	19,1%	3,6%

Cuadro 4.1: Principales sectores.

Fuente: (Quirós:2004)

Como se desprende del cuadro 4.1, la estrategia de STC S.A. involucra tomar en cuenta muchos factores para poder realmente ser competitiva en el mercado nacional. Es importante destacar que la estrategia depende totalmente de la capacidad gerencial de sus dirigentes, que es su recurso principal para aplicar las estrategias de precio, costos y diferenciación que les permita obtener una ventaja competitiva que los distinga y poder competir en un mercado de competencia pura, donde existen muchos oferentes que también buscan aplicar sus estrategias para competir.

Tomando en cuenta que el Producto Interno Bruto (PIB) indica un crecimiento para este año y que los planes crediticios, aunque en el país tienden a decrecer en general, en estos sectores tiende a aumentar o estabilizarse se puede idear una estrategia para STC S.A. de diferenciación en el servicio. Se debe considerar que las tasas de interés para estos sectores es alta y debido a las debilidades que enfrenta la empresa en lo que a venta de equipo se refiere, por no ser representantes de ninguna casa matriz ni ser importadores directos, competir por precios es imposible para esta empresa.

Importante valoración se debe hacer al hecho que la fuerza de trabajo en este sector servicios está creciendo, y que esta empresa requiere de personal con nivel de preparación medio en lo que a reparación y mantenimiento se refiere.

El ser una empresa de comercio involucra llevar un inventario ordenado de los suministros de cómputo, lo que involucra un control gerencial estricto para obtener el máximo de rentabilidad y en lo que a servicios se refiere el control gerencial se debe basar en disminuir los costos y aumentar la eficiencia operativa para maximizar las utilidades.

La empresa se preocupa por suministrar los mejores equipos a sus clientes y destacarles las características de los mismos y por qué es mejor invertir un poco más de dinero en alguna marca que en otra. Esto le permite a la empresa asegurarse que los costos por garantías van a ser menores, por lo que la parte de servicios se beneficia, permitiendo esto aumentar la rentabilidad empresarial.

Es de suma importancia que la empresa defina un departamento de ventas, que busque las mejores ofertas de parte de los mayoristas para que este beneficio se trasmita al cliente final y que este prefiera a STC S.A. sobre otras ofertas. Se debe adicionar a estas ventas un valor agregado en lo que a servicios se refiere, debido a que por medio de las ventas de equipo se atrae al cliente para luego poder ofrecerles todo el servicio técnico que involucra esa compra y que permite establecer una relación a más largo plazo.

El personal técnico debe estar plenamente identificado con los objetivos empresariales para que trasmitan ese sentimiento a los clientes. Para esto es importante capacitarlos, asesorarlos y recordarles día a día, la importancia de un servicio al cliente excelente, lo cual involucra todo un compromiso de parte de la gerencia, quienes con su ejemplo puedan comunicar este “sentir” y que el mismo penetre en la cultura empresarial que se desea implantar.

Estos sectores de servicios y comercio, con el tratado de libre comercio, son los que se proyectan con el mayor crecimiento; pero se debe tomar en cuenta que las empresas, en lo que a comercio se refiere, deben ser de competitividad internacional para poder sobrevivir. El sector servicios si presenta una ventaja competitiva nacional, debido a que los costarricenses tienen una alta tasa de educación y preparación, y a la vez son mano de obra más barata que la de otros mercados desarrollados lo que representa un gran atractivo para las empresas nacionales e internacionales.

STC S.A. evidencia un posicionamiento fuerte entre sus clientes en lo que a servicio y recurso humano se refiere; según lo desarrollado en el capítulo primero. La empresa se ha destacado en una percepción general por parte de sus clientes por realizar reparaciones de calidad y contar con tiempos de entrega eficientes, aunque se han encontrado algunas fallas; las cuales son disimuladas por tener un recurso humano de gran calidad.

Este recurso humano posee entre sus características distintivas facilidad para establecer una comunicación abierta y flexible con sus clientes, además de poseer gran credibilidad debido a la honradez con la que siempre han laborado. Como parte de su cultura son muy corteses con los clientes y además les buscan las soluciones a sus problemas con prontitud sin descuidar la calidad de los trabajos.

Los clientes saben que pueden confiar no solo en el trabajo técnico de los empleados, sino en que la solución que le están dando se adecua a su necesidad, sin buscar en ningún momento valerse de su desconocimiento en el tema y venderles algo que en realidad no necesitan.

#### 4.1.3 Servicio técnico

La empresa inició sus labores dedicándose a la reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación. Por lo que las ventas de equipo iniciaron como un adicional del servicio técnico para convertirse actualmente en una parte muy importante de la empresa, donde los dos sectores se entremezclan debido a que actualmente más que reparar los componentes de las computadoras se da sustitución de los mismos.

Actualmente la empresa cuenta con tres técnicos para el soporte de este departamento y un ingeniero, el cual es el gerente del mismo. El gerente se encarga de visitar a los clientes, identificar sus necesidades, buscar como solucionarlas, ofrecer los servicios que necesiten así como buscar nuevos clientes; además le corresponde velar porque la “maquinaria” en el taller técnico funcione adecuadamente y al ritmo adecuado para brindar un servicio adecuado a los clientes.



El gerente técnico delega funciones a un supervisor técnico que controla y vigila por el trabajo diario de los otros dos técnicos, además del trabajo que él realiza, a la vez que reporta los resultados al gerente administrativo, para luego pasarlo a facturación y cobro.

El gerente técnico además por ser el dueño de la empresa tiene que estar pendiente de muchos aspectos administrativos, sobre todo en el manejo de dineros y estar atento al movimiento de cobros y atención de clientes tanto en ventas como en servicio. Los proyectos especiales también los atiende él, debido a que es actualmente el único ingeniero en la empresa, por lo tanto el que posee el conocimiento tanto de los trabajos como de la empresa.

Este servicio siempre se ha caracterizado por ser de buena calidad y con un tiempo de respuesta adecuado para los clientes; sin embargo, tiene sus fallas en el proceso por lo que se hace necesario analizarlo para evitar el regreso de equipo que se encuentra en garantía y que implica un costo en tiempo por empleado para la empresa.

Además una faltante dentro de este servicio técnico es la ausencia de un empleado o realizar un *outsourcing* con una empresa o persona en lo que a *software* se refiere y que le procure prioridad a STC S.A. cuando esta lo requiera, porque es en lo que se ha observado que los clientes requieren más soluciones y con prontitud para no detener sus producciones, y por lo tanto son más sensibles a esta situación disminuyendo considerablemente su zona de tolerancia.

La importancia de esta zona de tolerancia radica en que de ella depende el que un cliente permanezca con la empresa o prefiera a la competencia. Esta zona de tolerancia es “la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio que se considera adecuado” (Zeithaml et al 2002:67) para cada cliente, y este puede expandirse o contraerse según cada cliente y las circunstancias que lo rodean tanto físicas como psicológicas en ese momento.

Esto diferencia se debe a la característica inherente de los servicios de ser heterogéneos, porque su ejecución varía según el empleado que atienda al cliente y como ambas personas se “sientan” ese día.

Importante es destacar que el servicio deseado es aquel que el cliente espera recibir, el desempeño que espera por parte de la empresa y si se logra sobrepasar el mismo es cuando se logra una alta fidelidad por parte del cliente. El servicio adecuado es el umbral del servicio aceptable, es decir, la expectativa mínima tolerable, si el desempeño es inferior muy posiblemente se pierda a ese cliente, si no se pone en acción un sistema adecuado de recuperación del cliente, preferiblemente antes de que el cliente mal informe a la empresa con terceros.

#### 4.1.4 Ventas equipo de cómputo

STC S.A. nunca ha tenido un departamento de ventas definido como tal, las ventas se han dado como un agregado al servicio técnico. Pero actualmente, se está tratando de impulsar este departamento contratando personal e ideando estrategias como *telemarketing*, para ofrecer los productos al cliente y mantenerlo informado sobre las novedades en la tecnología.

A los nuevos clientes se les ofrece un servicio integrado, no solamente de ventas sino de soporte técnico el cual se valora como de calidad por parte de sus clientes actuales. Se les está suministrando cupones de servicio técnico gratuito a los nuevos clientes con la compra de los equipos, para que conozcan la empresa y valoren las ventajas que ella les ofrece en comparación con la competencia.

Además se han confeccionado carpetas con los equipos que se ofrecen y las características del mismo así como las ofertas para que los clientes puedan elegir lo que satisfaga sus necesidades.

Sin embargo, este departamento hasta ahora se está diseñando por lo que existen muchos aspectos que se deben evaluar para que el mismo llegue a ser verdaderamente rentable y no se vuelvan a dar grandes pérdidas como cuando se intentó la vez anterior.

#### 4.1.5 Estrategias de precio de la empresa

El precio no es un factor que distinga a la empresa porque es considerada tanto por empleados como por ciertos clientes como de las más caras, en lo que a venta de equipo se refiere. Debido a esto algunos de sus clientes prefieren comprar los equipos a otras empresas, representando esto una verdadera amenaza para la empresa.

Esto involucra una amenaza porque permite a estas empresas que venden los equipos ofrecer su servicio técnico como valor agregado a su venta, desplazando a STC S.A. y con el riesgo que involucra perder a sus clientes.

STC S.A. no puede competir por precios en estas ventas por su deficiencia de no ser importador directo ni representante de empresas extranjeras. Esto lo afecta grandemente debido a que muchas empresas están comprando actualmente por *lising*, y la alta gerencia controla mucho los presupuestos de sus empresas.

En el servicio técnico el cobro de la empresa es muy semejante a sus competidores, y aquí la ventaja que tiene la empresa en su recurso humano le permite cobrar sin que el cliente reclame por lo que se le cobra cuando considera que es justo por las horas dedicadas al mismo.

Además la empresa siempre busca establecer un cobro que no “maltrate” al cliente, y muchas veces se conversa con él antes de facturar el servicio. Más que todo se utiliza un precio promedio para ciertos servicios, pero es flexible según las horas que involucre y lo delicado del trabajo.

Por lo tanto la empresa no cuenta con estrategias de precio, trata de conseguir mejores precios con los mayoristas para tratar de ganar ciertas cotizaciones en venta de equipo y con el servicio técnico busca adecuarse según el cliente pero siempre buscando la rentabilidad para la empresa.

La empresa también recibe equipo viejo, al sustituir los componentes que el cliente desea renovar en su equipo lo que permite que el costo para el cliente se reduzca y pueda mejorar su equipo sin que esto involucre un gran gasto para él.

La empresa no es muy fuerte para competir por precios pero brinda otros servicios agregados que el cliente valora grandemente, lo que le ha permitido seguir en el mercado nacional.

#### 4.2 Análisis de impacto

N°	Causas, Problemas, Tendencias	Principales generadores	Efectos sobre la empresa	Medidas o acciones a tomar
1	Tratado de Libre Comercio	Aprobación de los entes gubernamentales de C.R. y EUA	Empresas extranjeras ofreciendo los mismos servicios que STC S.A.	Incorporar estándares de calidad Realizar contactos con empresas extranjeras
2	Generación de información útil para medir el desempeño de la empresa y su relación con el cliente	No practica técnicas de mercadeo (CRM) No optimizan el uso de la tecnología de información	Conocimiento de las necesidades de los clientes puede ser mayor.	Clasificar a sus clientes de acuerdo a la rentabilidad que generan (modelo de Pareto) Capacitación al personal en CRM y dar seguimiento a dicha capacitación. Incorporar el telemarketing.
3	No ha realizado una segmentación del mercado	Tratan a todos los clientes por igual, por no poseer una clasificación de los mismos	No se pueden direccionar estrategias de mercadeo de manera adecuada	Segmentar según la rentabilidad que generan los clientes (siguiendo Método de Pareto)

N°	Causas, Problemas, Tendencias	Principales generadores	Efectos sobre la empresa	Medidas o acciones a tomar
4	No realizan sistemas de prospección	Conforme con clientes actuales y ganancias que éstos generan	Pérdida de clientes potenciales y limitación en crecimiento	Implementar un sistema donde los colaboradores tengan la tarea de buscar una cuota de clientes nuevos fija y se les reconozca por medio de incentivos.
5	No cuenta con estrategias de competitividad en un mercado tan competitivo	Cantidad creciente de empresas competidoras	Mayor cantidad de oferta y empresa debe ofrecer estrategias más competitivas	Ofrecer descuentos a clientes por volumen o por frecuencia de consumo tanto de servicios como de suministros
6	No cuenta con sistemas de calidad.	Los clientes no lo han exigido Es visto como normal que los equipos regresen en garantía	No se ha preocupado por implementar sistemas de calidad	Documentar todos los procesos productivos para que se sistematice la reparación
7	Sistemas de información deficientes	Poca información del equipo gerencial sobre los beneficios de la tecnología	Se carece de medición adecuada del desempeño. Desventaja competitiva	Invertir en <i>software</i> que le permita manejar un mejor CRM
8	Disminución del crédito en el sector bancario nacional	Economías en recesión a nivel mundial	El no conseguir préstamos fácilmente le impide trabajar con agilidad sobre todo en compra de equipo	Buscar diferentes maneras de financiarse con préstamos de otras instituciones o buscar socios estratégicos
9	Empresa se preocupa por ventas a corto plazo, no se enfoca en un mercadeo relacional	Tener una visión cortoplacista por parte de sus gerentes técnicos	El no relacionarse con los clientes puede llevar a grandes pérdidas a largo plazo	Establecer un CRM y sobre todo un mercadeo relacional que vincule fuertemente a los clientes con la empresa con una integración de productos y servicios.
10	Cuadro de mando integral	Falta de indicadores cuantitativos y cualitativos	No existen mediciones de las acciones e inversiones emprendidas por la empresa	Establecer el cuadro de indicadores en las áreas críticas de la empresa

Cuadro 4.2: Análisis de impacto

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de mando integral permite a la empresa analizar cuatro aspectos fundamentales a saber:

- Financiera
- Del cliente
- Interna
- De aprendizaje y crecimiento

Al establecer este tipo de herramienta la gerencia tiene que estar completamente comprometida, debido a que se requiere una responsabilidad seria porque se necesita recursos permanentes tanto económicos como de recursos humanos debido a la constante retroalimentación que permitirá un constante cambio y evolución de la compañía.

En la perspectiva financiera se pueden evaluar datos como: el crecimiento, el sostenimiento y la recolección. En el primero se analiza la tasa de crecimiento de las ventas por segmento, así como el porcentaje de los ingresos de los nuevos productos, servicios y clientes para lo cual se utiliza el índice de ingresos por empleado.

En el sostenimiento se puede medir diversos aspectos como la cuota de cuentas y clientes seleccionados, las ventas cruzadas, porcentajes de ingresos de nuevas aplicaciones y la rentabilidad de la línea de productos y clientes; para lo cual se deben evaluar indicadores como el costo frente a los competidores, la tasa de reducción de costos y los gastos indirectos.

En la recolección se valora la rentabilidad de la línea producto y clientes, además de los clientes no rentables; para lo cual se evalúa los costos por unidad tanto de *output* como por transacción.

En la perspectiva del cliente se toman en cuenta varios aspectos como son:

- Cuota de mercado: donde se refleja la proporción de ventas en un mercado dado ( por número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades) que realiza el negocio.
- Incremento de clientes: donde se mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que el negocio atrae o gana nuevos clientes.
- Retención de clientes: mide en términos absolutos o relativos la tasa en que el negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción del cliente según unos criterios de actualización específica dentro de la propuesta de valor agregado.
- Rentabilidad del cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener a ese cliente.

En la perspectiva del proceso interno se abarcan tres procesos: el proceso de innovación, el proceso operativo y el proceso de servicio pos-venta. Para lo cual se deben identificar los procesos críticos que permiten a la organización ser excelente en la satisfacción del cliente buscando aquellos procesos totalmente nuevos que permiten ofrecer productos y servicios nuevos tanto a los clientes actuales como futuros.

En la perspectiva del aprendizaje y crecimiento se valora la infraestructura y el personal, los sistemas de información y los procedimientos; y es donde cobra relevancia analizar las capacidades de los empleados para poder motivarlos y delegar poder, aspectos que luego se traducirán en una mayor satisfacción del empleado que se verá reflejada en su productividad y en la permanencia del mismo en el trabajo.

Por lo tanto un cuadro de mando integral no abarca solamente un CRM, sino todos los aspectos de la empresa por esto es de suma importancia el compromiso de la alta gerencia para su aplicación y control, lo que se puede traducir en grandes beneficios para la organización.



## **CAPITULO V**

### **Propuesta del plan estratégico de posicionamiento y diferenciación**

#### **5.1 Plan estratégico**

Para el plan estratégico, como se indicó en el capítulo primero según Ayala y Arias (1998-2003), las estrategias de las empresas ya no se basan en conseguir cierta participación del mercado y no preocuparse más por el futuro, debido a que actualmente debido a la globalización los consumidores están más informados y los mercados son más dinámicos.

La estrategia se está convirtiendo en el punto medular para que las empresas puedan seguir siendo competitivas, esto conlleva a que las empresas tienen que estar en constante innovación manejando detalladamente la información que proviene tanto de los clientes externos como internos, para lo cual los gerentes deben “salir” de sus oficinas para conocer el movimiento del mercado y poder enfrentar a la empresa a los cambios del futuro.

Por lo tanto para diseñar el plan estratégico de la compañía se debe empezar por visualizar la estrategia empresarial de STC S.A., para esto se observó que la empresa cuenta con una visión y una misión que la autora considera que se pueden mejorar para darle una mayor proyección a la empresa, sobre todo hacia los aspectos que le dan fortaleza y le abren una gama de oportunidades a la compañía.

En su misión se identifican como un taller de soporte y proveedores de equipo dando énfasis a las garantías y a los precios. Sin embargo, esto es difícil de lograr por no poseer una representación de empresas extranjeras a nivel nacional. Por lo que debería redefinir su misión como:

*“Ser la organización de cómputo que brinde todo el soporte y la asesoría técnica de una manera excelente a sus clientes mediante un servicio confiable, rápido e integral que satisfaga totalmente sus necesidades permanentemente”*

La visión también carece de una perspectiva de largo plazo, además de que posee el agravante de tomar en cuenta los precios, aspecto donde la empresa no es muy competitiva, por lo tanto una visión más adecuada puede ser:

*“Ser siempre los distribuidores y asesores de mayor calidad, que atienden con prontitud e integridad, para ofrecer productos y servicios de cómputo integrales para la total satisfacción del cliente tanto a nivel local como en el futuro a nivel regional”*

Los valores y políticas de la empresa son aspectos muy importantes, sobre los cuales STC S.A. sí ha logrado transmitir los mismos a sus empleados y que estos los interioricen dando una gran fortaleza a la empresa y una imagen empresarial muy fuerte frente a sus clientes actuales y futuros.

La empresa ha estado en un franco deterioro por lo que sus utilidades se han visto seriamente afectadas, su participación de mercado es pequeña, esto se visualiza por la cartera de clientes con los que cuenta actualmente, sin embargo, no se ha identificado plenamente cuál es su verdadera participación.

Con respecto a la imagen empresarial, se ha colocado dentro de sus clientes y proveedores como una empresa confiable, amigable y de una calidad aceptable; lo que le permite hacer uso de estas características adicionales para lograr un posicionamiento diferenciado respecto a sus competidores.

La organización empresarial sí es un aspecto muy importante que se debe evaluar y reenfocar, debido a que se pierden recursos por la improvisación, la falta de *empowerment*, y el no contar con un esquema definido de los procesos internos que permitan eliminar aquellos pasos innecesarios que producen duplicación de labores y pérdida de la calidad tanto en las reparaciones y ventas como en el servicio al cliente.

La compañía debería abandonar la cultura burocrática que la ha caracterizado e implementar un tipo de cultura emprendedora, como se explicó en el capítulo primero, donde se enfatiza en la creatividad y se da apoyo a los grandes riesgos, buscando la innovación y la iniciativa individual, todo esto bajo un esquema flexible y libre que permita a los colaboradores dar lo mejor de sí para el crecimiento empresarial.

Para lograr estos cambios es necesario que la alta gerencia se identifique con los mismos, enfocándose en el “pensamiento estratégico” y para esto, primero debe pensar constantemente en los asuntos críticos de la empresa, para lograr que el equipo de trabajo encuentre soluciones creativas que impulsen a la organización hacia el éxito.

Como enfatizan Ayala y Arias (1998-2003):

*“En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios.”*

La empresa realizando estos cambios puede seguir la estrategia del especialista en la cual, lo que se busca es precisamente especializarse en uno o varios segmentos, para ser “cabeza de ratón y no cola de león”. Es una estrategia de concentración, en el cual el nicho debe poseer según Kotler (1991:395) cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente
- Tener un potencial de crecimiento
- Ser poco atractivo para la competencia
- Corresponder a las características distintivas de la empresa
- Poseer una barrera de entrada defendible

Según lo analizado con los clientes actuales, estas son empresas que están en crecimiento y se encuentran muy identificadas con STC S.A. por lo que para ellas, cambiar a otro proveedor de servicios no es sencillo por la confianza que ya poseen en la compañía.

Y aunque muchas pueden ser atractivas para la competencia, debido a que actualmente “todos los posibles clientes” son atractivos para las empresas, es la empresa en sí la que muy difícilmente buscará otro taller de servicios porque el ámbito de la computación es un aspecto medular de las organizaciones en donde muy difícilmente arriesgarán sus sistemas “probando” con diferentes talleres.

Las cualidades distintivas sobre las cuales STC S.A. construirá esta especialización será la prontitud y calidad en el servicio acompañada de la confianza, que son ya de por sí sus fortalezas identificadas plenamente por sus clientes.

#### 5.1.1 Segmentación

STC S.A. debe basar su estrategia competitiva en una segmentación bien estructurada, acompañándola de una diferenciación por las cuales esos segmentos buscan esta compañía.

La empresa debe primero estructurar toda una base de datos, donde se identifique plenamente sus clientes con sus datos básicos, su trayectoria como clientes de la organización y el porcentaje de “billetera” que destinan para STC S.A.

Es de suma importancia diferenciar en esta base los clientes que son corporativos o empresariales de los clientes individuales, para ir marcando las diferencias en cuanto a la dedicación que se le va a brindar a cada uno, los recursos que la empresa le destina a cada uno y las especialidades a los mismos.

Para lo anterior es importante recordar el modelo de Pareto con el 20 % de los clientes que le dan a la empresa el 80% de sus utilidades. STC S.A. no cuenta actualmente con este tipo de información, y aunque no hay que olvidar que “todos los clientes son importantes”, las empresas sí deben realizar este tipo de análisis para lograr una optimización de sus recursos y lograr la maximización para los socios.

Esto se ve reforzado por estar la empresa sumergida en un mercado oligopólico dominado por aquellas empresas que sí buscaron anteriormente fortalecerse con características como la importación de productos, lo que les permite ser muy competitivas sobre todo a nivel de precios; sin embargo, el mercado se está dirigiendo a una competencia perfecta donde son muchos los oferentes y es la demanda la que está imponiendo un poco sus necesidades y el valor que realmente le asigna a estos productos.

Pero no hay que dejar de lado que internacionalmente el mercado de la computación es también oligopólico y en algunos casos se le ha acusado de monopolístico, como es el caso de los programas de Microsoft, por lo tanto es muy difícil competir en un mercado tan reducido y ya estructurado como el de la computación.

Sin embargo, acompañando a esta segmentación se debe ir vislumbrando aquellas características que van a marcar la estrategia de diferenciación, las cuales nos van a dar esa ventaja competitiva que va a “levantar” la barrera de entrada contra los competidores. Todo esto llevará a la empresa a conseguir ese posicionamiento deseado en su nicho, que le va a permitir seguir siendo competitiva en el mercado.

### 5.1.2 Productos

La empresa al no poseer una representación de casas extranjeras, ofrece productos de variadas marcas según el cliente lo solicite, o le suministra aquellos productos que le garantizan al cliente calidad y a la compañía disminuir sus costos precisamente por no tener que aplicar esas garantías.

Por lo tanto este aspecto no es un punto muy fuerte para la empresa, sin embargo la actual junta directiva está proyectando impulsar un *outlet* en unión a una empresa norteamericana, para posicionar productos de buena calidad para un segmento deseoso de este tipo de equipo y que le sea accesible por sus precios.

La autora considera que para lograr esto la empresa debe mejorar muchos aspectos administrativos que todavía están deficientes y que pueden eventualmente perjudicar un proyecto como éste o cualquier otro. La empresa debe “pensar” en grande por parte de la alta gerencia, introducir los nuevos conceptos de mercadotecnia y manejo empresarial, y dejar de lado la empresa “rudimentaria” que ha sido hasta el momento.

### 5.1.3 Precios

Los precios son de los puntos más débiles de la empresa en lo que a venta de equipo se refiere, como se ha indicado a lo largo del trabajo, sin embargo es un punto poco importante en lo que ha servicio técnico se refiere porque estos varía según el tipo de trabajo.

Debido a que la empresa actualmente es poco lo que puede hacer en los precios de la venta de equipos, debe brindarle un valor agregado a sus clientes actuales y potenciales para que ellos prefieran este producto sobre el de la competencia, y es aquí donde el taller de servicio y la atención al cliente cobran gran importancia.

Los precios del taller deben estar enfocados a la demanda de los clientes y unido al valor percibido por ellos de la compañía.

Para esto la empresa debe estar en constante diálogo con sus clientes, estar pendientes de sus inquietudes, sus necesidades y satisfacerlas al máximo para poder estructurar un precio justo tanto para el cliente como para la organización. Sin embargo, los clientes actuales enfatizan que aunque a veces han observado que los precios de STC S.A. son un poco más elevados, todo el soporte que acompaña esa compra no la obtienen de otros proveedores por lo que prefieren garantizar esa inversión al comprarle a la compañía.

#### 5.1.4 Publicidad

La empresa nunca ha destinado fondos para la publicidad, y esta la han obtenido más que todo por el “boca a boca” de sus clientes, que recomiendan el servicio. Esta publicidad es muy importante, porque un cliente satisfecho y redituable vale mucho para las empresas.

La autora considera que la compañía debe pensar en destinar poco a poco recursos para promocionarse, sobre todo a nivel empresarial porque si ellos trabajan con empresas en zonas francas debería “aprovecharse” de esta situación y tratar de conseguir nuevos clientes en estos lugares.

Es importante que la empresa destine fondos a la creación de “brochures”, para ofrecer una imagen empresarial más fuerte, así como ha hecho actualmente con la creación de carpetas con un diseño más gráfico para que el cliente observe lo que va a adquirir antes de comprarlo.

Además se pueden pagar cuñas publicitarias en los periódicos ofreciendo equipo y servicio técnico, para dar a conocer más la empresa; y en el caso de lograr ofrecer equipo *outlet* debe pensar también en los recursos que destinará para promocionar los mismos y lograr que el cliente conozca del mismo para que el proyecto sea exitoso.

#### 5.1.5 Posicionamiento

El posicionamiento que la empresa logre entre sus clientes según los temas desarrollados a lo largo del trabajo, son los que van a definir si la estrategia competitiva impuesta logró concretar los objetivos que se buscaban.

El mercadeo selectivo basado en los clientes que detallará la compañía le permitirá, aunado al mantenimiento de sus ventajas competitivas como son los recursos humanos con los que cuenta basados en su credibilidad, su cortesía y la prontitud, en unión al servicio técnico donde la entrega, la instalación, la capacitación, la asesoría y las reparaciones son catalogados de gran calidad por sus clientes; todo esto le permitirá a la empresa lograr esa diferenciación que la haga ser competitiva y posicionarse entre sus clientes como una de las empresas de soporte en computación más importantes en el mercado nacional.

Para mantener esta diferenciación la empresa debe estructurar muy bien todo un plan de mercadeo relacional, que como se señaló en el capítulo primero, es el que le está dando la fortaleza a las empresas en la actualidad.

La escuela nórdica ha enseñado al mundo que lograr estas relaciones con los clientes y sobre todo mantenerlas en el largo plazo es lo que le da la verdadera rentabilidad a las empresa, en unión por supuesto a los demás aspectos financieros, mercadológicos y estratégicos.



Aquellas empresas que no logran fidelizar a sus clientes, pueden tener ganancias en el corto plazo pero actualmente no se les garantiza su permanencia en el mercado, por el contrario las empresas innovadoras que han impulsado este tipo de relación tanto con su cliente interno como con el externo se han vuelto altamente competitivas y rentables para sus socios.

Para enfatizar en este mercadeo relacional las empresas deben analizar muy bien su cadena de valor, descubrir aquellos puntos críticos donde se detecta la sensibilidad del cliente, para esto la cadena de valor es considerada una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Por lo general, cuando una empresa detecta estas ventajas competitivas y logra diferenciarse sus clientes muestran insensibilidad a los precios debido a que ellos buscan otros beneficios a los cuales les dan el verdadero valor; aspecto relevante en el caso de STC S.A. indicado por los mismos clientes.

Para detallar esa diferenciación puede ser útil seguir una serie de pasos detallados por Ayala y Arias (1998-2003) a saber:

- 1 - Determinar con precisión quien es realmente su comprador.
- 2 - Identificar la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de su empresa.

3 - Determinar y jerarquizar el criterio de compra del cliente para conocer el valor que éste le asigna a sus determinaciones.

4 - Evaluar las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de sus clientes.

5 - Determinar el costo de las fuentes de diferenciación

6 - Estructurar la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.

7 - Comprobar la sostenibilidad de su estrategia de diferenciación frente a las barreras de entrada y la lealtad de sus clientes.

8 - Reducir costos en aquellas actividades que no afecten la estrategia de diferenciación.

Logrando con esto un reposicionamiento empresarial, y para lograrlo, Ayala y Arias (1998-2003) recomiendan una guía para el mundo empresarial del siglo XXI, conformado por:

- Reformular principios: los cuales guían las organizaciones, la sociedad y la vida personal.
- Replantear la competencia: a la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el control y la complejidad: creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo: viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.

- Redefinir mercados: analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- Redefinir el mundo: en base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de China, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

Estos mismos autores enfatizan en ser abiertos mentalmente y que los gerentes se den cuenta que el nuevo estilo gerencial será el de la velocidad; donde autores como Philip Kotler enfatizan:

*"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."* (Ayala y Arias:1998-2003)

STC S.A. muestra su verdadera fortaleza en esa relación de largo plazo que ha establecido con sus clientes actuales, ellos muestran entera satisfacción con el servicio que la empresa les ha proporcionado por todos estos años.

Aquí por lo tanto radica su ventaja competitiva, la cual debe desarrollar plenamente, porque si aún con las deficiencias administrativas y organizacionales detectadas ha logrado sobrevivir en el mercado, significa que un con poco de dedicación y compromiso de la alta gerencia la empresa puede mejorar grandemente y relanzarse con una verdadera diferenciación que le permita crear una barrera de entrada poderosa contra sus competidores en el nicho que elija especializarse.

Como se deduce del análisis sectorial la empresa cuenta con indicadores tanto macroeconómicos como microeconómicos muy importantes en el sentido que el país permite el impulso de estas empresas para su crecimiento y fortalecimiento.

La empresa aunque actualmente es considerada un negocio “perro” evidencia una serie de aspectos a los cuales se les puede “sacar provecho” para volverla a hacer rentable; es importante que ante la presencia de un negocio “perro” el venderlo o deshacerse de él no es siempre la mejor estrategia, porque este es un negocio en marcha, no está desechado totalmente, así que se debe definir la estrategia a seguir para hacerlo competitivo.

Es importante que al definir su nicho de mercado la empresa pueda buscar un desarrollo del mercado atrayendo nuevos clientes a los servicios ofertados por la compañía y así lograr un crecimiento sostenido donde no se pierda ni se subestime la fortaleza en recurso humano y servicio que la ha distinguido a través de los 15 años de existencia en el mercado nacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

### A. Libros

- Arens, W. F. (2000) *Publicidad* (7° ed.) México: McGraw-Hill. (Capítulo 5 y 7.)
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1998) *Administración* (7° ed.) México: International Thomson Editores, S. A. (p 596-609)
- Lamb, W. Jr.; Hair, J. F. y McDaniel, C. (1998) *Marketing* (4° ed.) Mexico: Internacional Thomson Editores, S.A. (Todo el libro)
- Lambin, J.-J. (1995) *Marketing estratégico* (3° ed.) España: McGraw-Hill. (Todo el libro)
- Picazo M.; Rubén, L. y Martínez, F. (1991) *Ingeniería de servicios : para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenible* (6° ed.) México : McGraw-Hill. (Todo el libro)
- Piestrak, D. (1990) *Los siete factores clave del marketing estratégico : la batalla competitiva* (sin número de edición) Madrid : Díaz de Santos. (Todo el libro)
- Porter, M. E. (1984) *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (2° ed. revisada) México : Compañía Editorial Continental. (Todo el libro)
- Porter, M. E. (2002) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (sin número de edición) México: Compañía Editorial Continental. (Todo el libro)
- Quirós, J. (2004) *Estrategias competitivas*. San José: UCR. (Todo el folleto)
- Ries, A. y Trout, J. (1992) *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia* (1 ed.) México : McGraw-Hill. (Todo el libro)
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002) *Marketing de servicios*. (2 ed.) México: McGraw-Hill (Todo el libro)

### B. Revistas y Periódicos

- Barquero S, Marvin. (2003, 27 de enero) En la negociación del TLC con Chile: Gran revuelo por el TLC. *La Nación*. (Todo el artículo)
- Villalobos Céspedes, Daniel. Ambiente natural / economía: posibilidad / realidad de las ventajas competitivas. *Revista de Ciencias Sociales / / Universidad de Costa Rica*. 90/91 p. 155-171. (Todo el artículo)

### C. Trabajos de graduación

- Miralles, M. y Sánchez, G. (1996) *Desarrollo de un modelo de estrategia competitiva en el departamento Service Net de Datacom*. Tesis (Licenciatura en Ingeniería Industrial). Universidad de Costa Rica. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería. San José, C.R. (Toda la tesis)
- Zamora, A. J. (2002) *Estrategia competitiva para fortalecer el posicionamiento del almacén de suministros de Coopelibertad, R.L., en la comunidad herediana*. Tesis (Licenciatura en Economía Agrícola). Universidad de Costa Rica. Facultad de Agronomía. Escuela de Economía Agrícola. San José, C.R. (Toda la tesis)

### D. Sitios WWW

- Ayala, L. E. y Arias, R. (1998-2003) *Apuntes y bibliografía recomendada sobre mercadeo y estrategia competitiva* [Gerencia de Mercadeo (M91C) Ciencias Económicas y Administrativa ]  
[http:// www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm](http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm) (15 de octubre del 2003)
- Bate, Peter. *Costa Rica y su nuevo "café" para el siglo XXI. Invierte en su naciente industria informática*  
([www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1999/esp/c1099f1.htm](http://www.iadb.org/idbamerica/Archive/stories/1999/esp/c1099f1.htm))

- Fundación emprendedores y la Segunda.com. *La generación X: los efectos en la organización del siglo XX*. [http:// www.fernandovigorena.cl/pdf/libro8.pdf](http://www.fernandovigorena.cl/pdf/libro8.pdf) (18 de octubre 2003)
- Globalización. <http://www.accigame.com/capacitacion/up/global/global1.htm> (24 de enero 2004)
- Kerdel V, F. *La Revolución de la Información en el Nuevo Mundo*. <http://www.geocities.com/dzofeifa/> (2 de febrero 2004)
- *La Globalización Económica*. [http://www.geocities.com/la\\_cou/global/](http://www.geocities.com/la_cou/global/) (23 enero 2004)
- Montalvo. *Efectos de las tecnologías de información en el desarrollo de un país. Costa Rica* [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/inftec\\_e/montalvo.doc](http://www.wto.org/english/tratop_e/inftec_e/montalvo.doc) (14 de febrero 2004)

## **ANEXO METODOLÓGICO**

El capítulo uno que se refiere a la conceptualización sobre el posicionamiento y la diferenciación para enmarcar la teoría que sustenta el proyecto propuesto.

**Objetivo específico 1:** Describir las teorías de posicionamiento y diferenciación que permitan evaluar la metodología adecuada para ser aplicada en STC S.A.

**Tipo de Investigación:** se utilizará la investigación descriptiva para desarrollar este capítulo, debido a que se va a definir diferentes conceptos de diversos autores, para detallar cuál definición se relaciona mejor con el estudio a tratar.

**Métodos:** el método que se aplica es el documental, utilizando diferentes fuentes secundarias, debido a que lo que se realiza es una descripción de las teorías en que se va a basar el trabajo para delimitar la que mejor se aplique a la empresa en estudio.

**Técnica:** se utilizará la revisión y síntesis de los conceptos más importantes según los diferentes autores, bajo la técnica de recopilación documental.

**Instrumento:** para realizar esta revisión las fichas a utilizar serán las de resumen y textual según amerite, un ejemplo de las mismas se presenta en el anexo N°1 y N°2.

**Fuentes:** se consultarán fuentes secundarias como libros, tesis, revistas y periódicos.

**Indicador:** obtener los conceptos que delimiten, detallen y precisen el análisis que permite situar a la empresa de cómputo el ámbito del mercadeo y ventas para su posicionamiento y diferenciación.



El capítulo dos que dará una visión de la situación del mercado de computación y el desenvolvimiento que ha tenido la empresa en sus quince años de existencia. La empresa tiene descrita su misión y visión, sin embargo esta no está siendo aplicada ni es conocida por los empleados, no ha sido incorporada a la cultura empresarial y sin un “rumbo fijo” es muy difícil implementar otras actitudes organizacionales. Se hará una reseña histórica de la empresa, esto con el fin de entender el porqué de su situación actual.

**Objetivo específico 2:** Describir el mercado de computación a nivel nacional, así como los antecedentes de STC S.A. y cómo ha sido administrada para comprender su estado actual.

**Tipo de Investigación:** será descriptiva, histórica y de campo porque se describirá el mercado de computación, así como la historia de STC S.A. tanto a nivel de empresa como su desarrollo computacional.

**Métodos:** que se aplicará será documental y de campo, documental con fuentes secundarias y de campo con las fuentes primarias.

**Técnicas:** se aplicarán las técnicas de revisión, síntesis bajo la técnica de recopilación documental y entrevistas.

**Instrumentos:** los instrumentos a utilizar son las fichas resumen y las entrevistas personales, cuyos respectivos ejemplos se presentan en el anexo N°1 y N°3.

**Fuentes:** las fuentes que se van a consultar son libros, libros de la empresa y las personas dueñas y que actualmente laboran en la empresa.

**Indicadores:** obtener una visión real del mercado de cómputo a nivel nacional y el papel de STC S.A. en este mercado en los quince años de existencia.

El capítulo tres, donde se pretende obtener una visión real de la empresa y enmarcar sus atributos y debilidades para ubicarla en el mercado de cómputo a nivel nacional . Analizar las fortalezas, es decir, las ventajas competitivas que tiene la empresa con respecto a otras y por las cuales es aceptada por los clientes actuales y las debilidades por las que está perdiendo mercado.

**Objetivo específico 3:** Analizar la situación actual de STC S.A., sus fortalezas y debilidades y su presencia en el mercado nacional.

**Tipo de Investigación:** se realizará una investigación de diagnóstico y de campo, para detallar las virtudes y defectos empresariales de STC S.A.

**Métodos:** los métodos serán deductivo y de campo, debido a que se obtendrá la información de lo que se observe y se entreviste en el ámbito empresarial y la investigadora tratará de deducir de esta información la situación empresarial.

**Técnicas:** las técnicas que se aplicarán serán la observación de campo de los mercados en que se desenvuelve STC S.A. y las entrevistas a profundidad con personas relacionadas al medio de la computación.

**Instrumentos:** se utilizarán fichas resumen y entrevistas dirigidas, según sea necesario, cuyos respectivos ejemplos se encuentran en el anexo N°1 y N°4.

**Fuentes:** se utilizarán fuentes documentales como revistas, periódicos y personas relacionadas a la empresa como son todos los empleados, todos los jefes y los diez clientes empresariales privados que tienen un contacto permanente con la empresa; además el único cliente institucional que labora con STC S.A.

**Indicadores:** obtener detalladamente el perfil empresarial para situar a STC S.A. en el mercado nacional de cómputo.

El capítulo cuatro incluirá los otros dos conceptos del análisis FODA que permite definir las oportunidades que se encuentran en el mercado y que se deben percibir, y las amenazas de los competidores más fuertes, pretendiéndose con esto situar a STC S.A en un marco conceptual que permita estructurar el plan estratégico para que sea competitiva.

**Objetivo específico 4:** Detectar las oportunidades y amenazas que enfrenta STC S.A. para ser competitiva en el mercado nacional.

**Tipo de Investigación:** se realizará una investigación de diagnóstico y de campo, para delimitar la existencia de las oportunidades que existen en el mercado y cuales son las amenazas más fuertes que enfrenta la empresa.

**Métodos:** los métodos será deductivo y de campo, debido a que se obtendrá la información de lo que se observe y se entreviste en el ámbito empresarial y la investigadora tratará de deducir de esta información la situación empresarial.

**Técnicas:** las técnicas que se aplicarán serán la observación de campo de los mercados en que se desenvuelve STC S.A. y las entrevistas a profundidad con personas relacionadas al medio de la computación.

**Instrumentos:** se utilizarán fichas resumen y entrevistas dirigidas, según sea necesario, cuyos respectivos ejemplos se encuentran en el anexo N°1 y N°5.

**Fuentes:** se utilizarán fuentes documentales como revistas, periódicos y personas relacionadas a la empresa como son todos los empleados, todos los jefes y los diez clientes empresariales privados que tienen un contacto permanente con la empresa; además el único cliente institucional que labora con STC S.A.

**Indicadores:** detallar el mercado de cómputo a nivel nacional y la manera de involucrar a STC S.A. en este mercado.

El capítulo cinco será la propuesta estratégica de negocio que permita a STC S.A ser competitiva a nivel nacional.

**Objetivo específico 5:** Proponer la estrategia necesaria, según las fortalezas y debilidades de STC S.A. así como las oportunidades y amenazas, para diferenciar y posicionar a STC S.A. en el mercado nacional.

**Tipo de Investigación:** se realizará una investigación analítica y sintética, para detallar las estrategias más útiles que puede aplicar la empresa para ser competitiva a nivel nacional.

**Métodos:** los métodos será inductivo y analítica, para que permita definir los planes a seguir por la empresa.

**Técnicas:** la técnica que se aplicará será el de métodos clásicos intensivos de recopilación documental de los capítulos anteriores para diseñar las estrategias mercadológicas adecuadas para competir en el mercado nacional.

**Instrumentos:** se utilizarán fichas resumen y personales; las presentadas en el anexo N° 1 y N°6.

**Fuentes:** se utilizarán fuentes documentales como libros, revistas, periódicos, Internet, etc.

**Indicadores:** diseñar el plan estratégico para que STC S.A. sea una empresa con las herramientas necesarias para competir en el mercado de cómputo a nivel nacional.

### **TABLA RESUMEN DE LA METODOLOGIA**

<b>Objetivos</b>	<b>Investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
N°1	Descriptiva	Documental	Revisión y Síntesis, por la técnica de recopilación documental	Fichas resumen y textual	Obtener los conceptos que delimiten el posicionamiento y diferenciación	Secundarias como libros, tesis, revistas, periódicos
N°2	Descriptiva, histórica y de campo	Documental y de campo	Revisión, síntesis y entrevistas, bajo la técnica de recopilación documental y entrevistas.	Fichas resumen y entrevistas personales a los dueños actuales de la empresa	Obtener una visión real del mercado de cómputo y de la empresa en sus quince años	Secundarias como libros, revistas, periódicos, y primarias como son las personas a entrevistar
N°3	Diagnóstico y de campo	Deductivo y de campo	Observación de campo y entrevistas a profundidad	Fichas resumen y entrevistas dirigidas a empleados, jefes y clientes	Obtener el perfil empresarial de STC S.A.	Secundarias como libros, revistas, periódicos, Internet y primarias como son las personas a entrevistar
N°4	Diagnóstico y de campo	Deductivo y de campo	Observación de campo y entrevistas a profundidad	Fichas resumen y entrevistas dirigidas a empleados, jefes y clientes	Detallar el mercado de cómputo a nivel nacional.	Secundarias como libros, revistas, periódicos, Internet y primarias como son las personas a entrevistar
N°5	Analítica y sintética	Inductivo y analítico	Métodos clásicos intensivos de recopilación documental	Fichas resumen y personales	Diseñar el plan estratégico.	Secundarias como libros, revistas, periódicos, Internet .

## INSTRUMENTOS

### Anexo N°1: Ficha resumen

Resumen:	
LAMB et al. <b>Marketing</b>	Tipos de competencia
Cuarta edición (1998) P 76	
El monopolio es la situación en que una empresa controla totalmente la producción, precio y distribución de un producto y del cual no existen sustitutos. No existe competencia directa. Un mercado de competencia perfecta es aquel donde existen un gran número de vendedores y de consumidores por lo cual el producto es fácilmente localizable, el precio se encuentra controlado por la ley de la oferta y la demanda.	

### Anexo N°2: Ficha textual

Textual:	
LAMBIN, Jean-Jacques <b>Marketing Estratégico</b> Tercera Edición ( 1995) P 569	Exito empresarial
<p style="text-align: center;"><i>“...el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada.”</i></p>	

## Anexo N°3:

## A) Entrevista a los fundadores de STC S.A.

- 1) ¿Cómo se originó la empresa?
- 2) ¿Cuál fue el motivo que los impulsó a fundar STC S.A.?
- 3) ¿Cuántos empleados eran al principio?
- 4) ¿Qué tipos de trabajo realizaban inicialmente?
- 5) ¿Visualizaron las necesidades del mercado o fueron trabajando según se les presentaban las oportunidades?
- 6) ¿Cómo consiguieron los clientes?
- 7) ¿Tenían departamentos especializados inicialmente o cómo se organizaron?
- 8) ¿Conforme pasaron los años realizaron cambios y cuáles fueron? Si la respuesta es **No** pasar a la pregunta N° 10.
- 9) ¿Se asesoraron para esos cambios:
  - 9.1 Si \_\_\_\_\_ por qué?
  - 9.2 No \_\_\_\_\_ por qué?
- 10) ¿Qué piensa usted del mercado de cómputo?
- 11) ¿Qué piensa de estos quince años de STC S.A. en el mercado nacional?
- 12) ¿Idearon alguna estrategia de mercado para ser competitivos o como buscaron la satisfacción del cliente empresarial?
- 13) ¿Algún otro comentario?

## Anexo N°4:

## B) Entrevista a diferentes personas relacionadas a STC S.A. y a la computación:

- 1) ¿Qué piensa del mercado de cómputo en el país?
- 2) ¿Cuánto tiempo tiene de conocer y trabajar con STC S.A.?
- 3) ¿Qué servicios conoce usted que ofrece STC S.A.?
- 4) ¿Considera que STC S.A. brinda un servicio adecuado para usted o piensa que puede mejorar?
- 5) ¿Cuáles son los aspectos de STC S.A. por los que usted prefiere su servicio sobre otras empresas?
- 6) En los años que tiene de trabajar con STC S.A. ¿cuáles son a su criterio los aspectos que esta empresa debe mejorar para que satisfaga sus necesidades?
- 7) Aspectos negativos que totalmente eliminaría de esta empresa y que le disgustan.
- 8) ¿Ha fallado esta empresa en resolverle sus problemas?
  - 11.1) Si la respuesta es **Sí** explique cuáles
  - 11.2) Si la respuesta es **No** pase a la pregunta N°10
- 9) Según sus necesidades empresariales ¿cuál considera que debe ser el servicio que STC S.A. le debe brindar para que satisfaga sus requerimientos?
- 10) Con respecto a los empleados de esta empresa, ¿considera que ellos le brindan el servicio y la atención que usted requiere? Si no es así, ¿que aspectos mejoraría para el buen entendimiento empresarial?
- 11) Algún otro aspecto que quiera comentar.



## Anexo N°5:

## C) Entrevista a diferentes personas relacionadas a STC S.A. y a la computación:

- 1) Qué aspectos considera usted que debe poseer una empresa de cómputo para ser competitiva en este mercado?
- 2) ¿A nivel tecnológico considera que STC S.A. se mantiene a la vanguardia o requiere mejorar?
- 3) Si tiene conocimiento sobre el servicio que brindan otras empresas, ¿considera que STC S.A. es competitiva a nivel nacional?
- 4) ¿Usted ha obtenido información de otras empresas que considere son mejores en servicio técnico que STC S.A.?
- 5) A su criterio, a nivel de ventas ¿esta empresa es competitiva o usted ha encontrado mejores ofertas en el mercado?
- 6) Si esta empresa ha fallado en resolverle sus problemas, ¿ha analizado la posibilidad de buscar otras empresas o prefiere seguir laborando con ellos?
- 7) Algún otro aspectos que desee comentar.

## Anexo N°6: Ficha personal

## Personal:

Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativa Apuntes de Clase por Luis Eduardo Ayala Ruiz – Profesor Ramiro Arias Amaya- Ingeniero de Sistemas (Internet) [http:// www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm](http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm) (15 de octubre del 2003)

## Posicionamiento

Para estos autores el “posicionar” consiste en idear y estructurar una oferta para el mercado que ocupe un lugar importante en la mente del consumidor meta, por lo tanto la comunicación que entablemos con ese cliente es muy importante y es aquí donde la mezcla de mercadotecnia tiene su valor.